

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

О. В. Васильєв, Д. О. Серьогіна

ТЕКСТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙ

*(для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня
«спеціаліст» спеціальності 7.03060101 – Менеджмент організації і
адміністрування (за видами економічної діяльності))*

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2015**

Васильєв О. В. Текст лекцій з дисципліни «Менеджмент інвестицій та інновацій» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03060101 – Менеджмент організації та адміністрування (за видами економічної діяльності)) / О. В. Васильєв, Д. О. Серьогіна; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 99 с.

Автори: д.е.н., проф. О. В. Васильєв
к.е.н. Д. О. Серьогіна

Рецензент: д.е.н, проф. А. Є. Ачкасов

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства,
протокол № 9 від 14.04. 2015 р.

ЗМІСТ

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙ.....	4
Тема 1 Методологічні основи інвестування. Суб'єкти й об'єкти інвестиційної діяльності	4
Тема 2 Обґрунтування доцільності інвестицій	10
Тема 3 Інвестиційні проекти.....	17
Тема 4 Фінансове забезпечення інвестиційних проектів	22
Тема 5 Управління інвестиційною діяльністю	39
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ.....	52
Тема 6 Сутність і характеристика інноваційних процесів та інноваційної діяльності.....	52
Тема 7 Особливості створення інновацій і формування попиту на них. Інноваційна політика підприємства	62
Тема 8 Управління інноваційними процесами	69
Тема 9 Моніторинг інновацій. Економічне оцінювання інноваційних проектів	89
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	89

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙ

Тема 1 Методологічні основи інвестування. Суб'єкти й об'єкти інвестиційної діяльності

План лекції:

1. Роль інвестицій в підвищенні ефективності роботи підприємства
2. Класифікація інвестицій за різними ознаками
3. Сутність інвестиційного процесу та його учасники
4. Об'єкти інвестиційної діяльності
5. Види і особливості суб'єктів інвестиційної діяльності
6. Інвестори. Їх типи та особливості поведінки
7. Порівняльна характеристика стратегічних, портфельних та інституційних інвесторів.

Сьогодні у складній та запутаній системі економічних зв'язків усе частіше необхідно приймати зважені рішення щодо накопичення та **інвестування**. Для збереження і примноження заощаджень потрібно відмовитись від старих засобів накопичення та перейти до засобів, притаманних ринковим відносинам, що об'єднуються під загальною назвою інвестування.

Термін **«інвестиції»** походить від латинського слова «investire», що означає «одягати, оточувати».

Більшість вчених трактували поняття **«інвестиції»**, як вкладання надлишкового капіталу з метою його розширення. Тобто, думки більшості авторів були досить близькі за своїм змістом. Проте, в процесі становлення економічної теорії, в трактуванні понять «капіталу», «інвестицій» були все ж таки присутні певні відмінності, порівняння та застосування. У ході всієї еволюції економічної думки роль інвестиційної діяльності здебільшого пов'язувалась з володінням та накопиченням чогось. Визначення можливостей отримання економічного доходу було у полі зору майже всіх напрямів та течій в економічній науці. Проте, найяскравіше пов'язували проблему отримання прибутків, багатства чи вирішення проблем відтворювання саме у зв'язку з капіталом чи інвестиціями лише представники окремих напрямів економічної думки.

Роль інвестицій у забезпеченні ефективності функціонування підприємства розкривається у наступних положеннях:

- Інвестиції – головне джерело формування виробничого потенціалу.
- Інвестиції – основний механізм реалізації стратегічних цілей економічного розвитку.
- Інвестиції – головний механізм оптимізації структури активів.
- Інвестиції – основний фактор формування довгострокової структури капіталу.
- Інвестиції – найважливіша умова забезпечення росту ринкової вартості підприємства.
- Інвестиції – основний механізм забезпечення простого й розширеного відтворення основних засобів і нематеріальних активів.

- Інвестиції – головний інструмент реалізації інноваційної політики (впровадження результатів технологічного прогресу).

- Інвестиції – один з діючих механізмів рішення завдань соціального розвитку персоналу.

Із цього видно, що здійснення інвестицій є найважливішою умовою рішення практично всіх стратегічних й значної частини поточних завдань розвитку й забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Практичне здійснення інвестицій забезпечується інвестиційною діяльністю підприємства.

Класифікація інвестицій

За об'єктами вкладення капіталу розрізняють два основних види інвестицій – **реальні і фінансові**.

Реальні (капіталообразуючі) – характеризують вкладення капіталу у відтворення основних засобів, в інноваційні нематеріальні активи, у приріст матеріально-товарних запасів.

Фінансові – характеризують вкладення капіталу в різні фінансові інструменти інвестування, головним чином у цінні папери, з метою одержання доходу.

За характером участі в інвестиційному процесі розрізняють – **прямі й непрямі** інвестиції.

Прямі мають на увазі пряму участь інвестора у виборі об'єктів інвестування й вкладення капіталу. Звичайно прямі інвестиції здійснюються шляхом безпосереднього вкладення капіталу в статутні фонди інших підприємств. Прямі інвестиції здійснюється в основному підготовленими інвесторами, що мають досить точну інформацію про об'єкт інвестування й добре знайомі з механізмом інвестування.

Непрямі характеризують вкладення капіталу інвестора опосередковано, через посередників.

За відтворювальною спрямованістю розрізняють – **валові, реноваційні й чисті** інвестиції.

Валові характеризують загальний обсяг капіталу, інвестуємого у відтворення основних засобів і нематеріальних активів у певному періоді. В економічній теорії поняття ВІ зв'язується, як правило, із вкладенням капіталу в реальний сектор економіки. На рівні підприємства під цим терміном розуміють загальний обсяг інвестування.

Реноваційні характеризують обсяг капіталу, інвестуємого в просте відтворення основних засобів й нематеріальних активів. У кількісному вираженні реноваційні інвестиції прирівнюються до суми амортизаційних відрахувань.

Чисті характеризують обсяг капіталу, інвестуємого в розширене відтворення основних засобів і нематеріальних активів. У кількісному вираженні чисті інвестиції являють собою суму валових інвестицій, зменшену на суму амортизаційних відрахувань по всіх видах капітальних активів підприємства.

Стосовно підприємства-інвестора розрізняють **внутрішні і зовнішні** інвестиції. Внутрішні характеризують вкладення капіталу в розвиток операційних активів самого підприємства-інвестора. Зовнішні являють собою

вкладення капіталу в реальні активи інших підприємств.

За періодом здійснення розрізняють – **короткострокові** й **довгострокові** інвестиції. Короткострокові – до одного року. Довгострокові - більше одного року. Основною формою довгострокових інвестицій підприємства є його капітальні вкладення у відтворення основні засобів.

За рівнем прибутковості розрізняють – **високоприбуткові, середньоприбуткові, низькоприбуткові** і **неприбуткові** інвестиції.

Високоприбуткові характеризують вкладення капіталу в проекти, очікуваний рівень інвестиційного прибутку по яких істотно перевищує середню норму цього прибутку на інвестиційному ринку.

Приклад недохідної інвестиції – інвестиції для одержання екологічного або соціального ефектів.

За рівнем інвестиційного ризику – **безризикові, низькоризикові, середньоризикові** і **високоризикові** інвестиції.

За рівнем ліквідності – **високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні** і **неліквідні**.

Високоліквідні можуть бути реінвестовані без втрат у строк до місяця (короткострокові фінансові інвестиції).

Середньоліквідні можуть бути реінвестовані в строк до шести місяців.

Низьколіквідні – від напівроку до року (інвестиційні проекти з застарілою технологією, акції маловідомих підприємств що не котуються на ринку).

Неліквідні – не можуть бути продані самостійно.

За формами власності – **державні, приватні** й **змішані**. По регіональних джерелах залучення капіталу – **вітчизняні** й **іноземні**.

За характером використання капіталу в інвестиційному процесі - **первинні, реінвестиції** й **дезінвестиції**.

Первинні характеризують використання знову сформованого для інвестиційних цілей капіталу за рахунок як власних, так і позикових ресурсів.

Реінвестиції являють собою повторне використання капіталу в інвестиційних цілях за умови попереднього його звільнення в процесі реалізації раніше обраних інвестиційних проектів, товарів або фінансових інструментів інвестування.

Дезінвестиції являють собою процес вилучення раніше інвестованого капіталу з інвестиційного обороту без наступного його використання в інвестиційних цілях (наприклад, для покриття збитків підприємства). Їх можна охарактеризувати як негативні інвестиції підприємства.

Практичне здійснення інвестицій забезпечується інвестиційною діяльністю, що є однією з видів господарської діяльності суб'єкта і найважливішою формою реалізації його економічних інтересів.

Суб'єкти інвестиційної діяльності реалізують власні економічні інтереси, вступаючи у певні взаємовідносини на інвестиційних ринках, що регулюють процес обміну інвестиціями та інвестиційними об'єктами. Фактично інвестиційний процес є продовженням інвестиційної діяльності, суттєва відмінність між ними полягає у тому, що процес має відношення до певного об'єкту інвестування, тоді як, інвестиційна діяльність пов'язана з конкретним суб'єктом. Таким чином, **інвестиційний процес** – це по суті механізм реалізації

інвестиційної діяльності, що безпосередньо орієнтований на обґрунтування доцільності інвестицій та їх реалізацію.



Рисунок 1.1 – Основні ознаки класифікації інвестицій

Основними найбільш **характерними стадіями інвестиційного процесу** є такі:

1. Мотивація інвестування.
2. Проведення передінвестиційних досліджень.
3. Обґрунтування доцільності інвестицій.
4. Фінансове забезпечення інвестиційного процесу.
5. Страхування інвестицій.
6. Інвестиційне проектування.
7. Ресурсне забезпечення інвестиційного проекту.
8. Капіталізація інвестицій.
9. Експлуатація створеного об'єкту.
10. Інвестування оновлення та розвитку.

Об'єктами інвестування є основні фонди і оборотні засоби, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інші об'єкти власності, майнові права і права на інтелектуальну власність.

Одні інвестиції спрямовані на збільшення власного капіталу (купівля акцій для отримання на них дивідендів, вклади на банківські рахунки і купівля акцій для отримання на них відсотків), а інші – на розширення виробництва шляхом купівлі обладнання, нової техніки, технологій і на капітальне будівництво.

Інвестиційний менеджмент являє собою систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства.

Інвестиційний менеджмент органічно входить у загальну систему керування підприємством і пов'язаний з такими сторонами керування підприємства: система керування виробничо-збутовою діяльністю, система керування фінансовою діяльністю, система керування інноваційною діяльністю та ін.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути державні органи влади, фізичні та юридичні особи України та інших держав.

Основним суб'єктом інвестиційної діяльності є інвестор, який приймає рішення про вкладення власних, позикових або залучених майнових та інших інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування з метою отримання вигод від експлуатації створеного об'єкту. Інвестором називають також учасника фондового ринку, що має вільні кошти і намагається вкласти їх з метою отримання доходу (відсотків). У будь-якому разі, інвестор відмовляється від поточного споживання, від задоволення сьогоденних нагальних потреб у розрахунок на очікуване задоволення їх у майбутньому, але вже в більших обсягах шляхом вкладення ресурсів у різні об'єкти інвестування. Він має право володіти, користуватися, розпоряджатися об'єктами та результатами інвестицій, включаючи реінвестиції та торговельні операції на території України, згідно з законодавством. Інвестор також має право на придбання необхідних йому майна та інших ресурсів у фізичних та юридичних осіб безпосередньо чи через посередників за цінами та на умовах, що визначаються за домовленістю сторін.

1. За ознакою спрямованості основної господарської діяльності інвесторів доцільно поділити на індивідуальних та інституційних інвесторів.

Індивідуальний інвестор – фізичні особи: як резиденти, так і нерезиденти, що здійснюють інвестиції для розвитку своєї основної операційної господарської діяльності.

Інституційний інвестор зазвичай це юридична особа - фінансовий посередник, що акумулює засіб індивідуальних інвесторів і здійснює інвестиційну діяльність, спеціалізовану, як правило, на операціях з цінними паперами. Основними інституційними інвесторами є інститути спільного інвестування.

2. Поділяючи інвесторів за цілями інвестиційної діяльності слід визначити стратегічних та портфельних інвесторів.

Стратегічний інвестор характеризується як суб'єкт інвестиційної діяльності, що ставить своєю метою придбання контрольного пакета акцій (переважної частки статутного капіталу) Для забезпечення реального управління підприємством відповідно до власної концепції його стратегічного розвитку.

Портфельний інвестор характеризується як суб'єкт інвестиційної діяльності, що вкладає свій капітал у різноманітні об'єкти (інструменти) інвестування винятково з метою одержання інвестиційного прибутку. Такий ін-

вестор не ставить своєю метою реальну участь в управлінні стратегічним розвитком підприємствами-емітентами.

3. За орієнтацією на інвестиційний ефект інвесторів доцільно поділяти на:

- інвесторів, орієнтованих на потоковий інвестиційний дохід;
- інвесторів, орієнтованих на приріст капіталу в довгостроковому періоді;
- інвесторів, орієнтованих на позаекономічний інвестиційний ефект.

Залежно від відношення до ризику інвестора та схильності ризикувати у виборі об'єкту інвесторів поділяють так:

- інвестор, не схильний до ризику;
- інвестор, нейтральний до ризику;
- інвестор, схильний до ризику.

4. За менталітетом інвестиційного поведіння, зумовленого вибором інвестицій за шкалою співвідношення між рівнями їхньої прибутковості та ризику, виділяють такі групи інвесторів:

- **консервативний інвестор;**
- **помірний інвестор;**
- **агресивний інвестор.**

Інституційних інвесторів відповідно до виконуваних ними функцій, доцільно поєднати у такі основні групи:

1. Інституційні інвестори, які здійснюють переважно прямі інвестиції в обмежене коло підприємств:

- Холдингова компанія.
- Фінансова група.
- Фінансова компанія.

2. Інституційні інвестори, які здійснюють великі інвестиції:

- Інвестиційна компанія.
- Страхові та пенсійні фонди.

3. Інституційні інвестори, які здійснюють великі (диференційовані) інвестиції, але не мають стабільного портфеля цінних паперів:

- Інвестиційні дилери.
- Фінансові посередники

До основних операцій фінансових посередників відносяться: дилерські операції, брокерські операції, довірчі операції, андерайтинг.

Як передбачено законодавством, інвестори можуть виступати в якості: покупців (якщо вони купують страхові поліси, ощадні сертифікати комерційних банків і т.д.); продавців; замовників (під час укладення договору-підряду на будівництво); кредиторів.

Учасники інвестиційної діяльності – фізичні та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень або на підставі доручення інвестора. Інвестор визначає мету, спрямованість та обсяги інвестицій і залучає для їх реалізації на договірних засадах будь-яких учасників інвестиційної діяльності, в тому числі й шляхом організації конкурсів і торгів. Держава і посадові особи не вправі втручатися в договірні відносини учасників інвестиційної діяльності понад своєї компетенції.

Тема 2 Обґрунтування доцільності інвестицій

План лекції:

1. Поняття про доцільність інвестиційної діяльності
2. Основні показники оцінювання економічної ефективності
3. Поняття про концепцію зміни грошей у часі
4. Статичні й динамічні методи оцінювання, їх переваги та недоліки, порядок розрахунку
5. Поняття ануїтету при здійсненні інвестиційної діяльності.

Оцінка доцільності інвестицій — це прийняття рішення про те, варто чи не варто вкладати гроші у той або інший проект.

Інвестиції, що плануються, реалізуються та вже здійснені, набувають форми інвестиційних проектів. Однак, проекти потрібно підібрати, розрахувати, виконати, а головне – оцінити їх ефективність на підставі порівняння витрат на проект та результатів його реалізації.

Оцінка доцільності інвестицій вимагає здійснення різного роду фінансово-економічних розрахунків, пов'язаних з потоками грошових коштів у різні проміжки часу. Ключову роль у цих розрахунках відіграє оцінка зміни грошей у часі. Концепція такої оцінки базується на тому, що вартість грошей протягом часу змінюється з урахуванням норми прибутку на грошовому ринку, в якості якої зазвичай виступає норма позичкового капіталу (або відсотку).

Вихідним положенням при розгляді особливостей застосування концепції зміни вартості грошей у часі в інвестиційному аналізі є розуміння суті поняття "інвестиції" з позицій фінансової теорії, а саме: "обмін певної сьогодишньої вартості придбання фінансових чи реальних активів на можливо невизначену майбутню вартість". Тим самим майбутня вартість, на яку очікує інвестор має компенсувати йому відмову від поточного споживання відповідної сьогодишньої вартості.

Враховуючи, що інвестування являє собою тривалий процес, в інвестиційній практиці часто приходиться порівнювати вартість грошей на початку їх інвестування з вартістю грошей при їх поверненні у вигляді майбутнього прибутку, амортизації, грошового потоку тощо. Тому приймаючи рішення про інвестування слід враховувати: інфляцію; ризик, невизначеність; схильність до ліквідності; можливість альтернативного використання коштів.

Отже, одна й та сама сума коштів має різну цінність у часі по відношенню до моменту їх використання.

Уявимо будь-який інвестиційний проект як певний "чорний ящик", що являє собою систему і перетворює вхідні ресурси на вихідний продукт протягом певного часу. Від моменту освоєння ресурсів до початку експлуатації створеного об'єкту проходить певний час, який необхідний для перетворення ресурсів у кінцевий результат проекту (продукція чи послуга). І тому важливим фактором, що обмежує інвестиційну діяльність є фактор часу: між рішенням про інвестування коштів та матеріалізованими в продукції чи послугах результатами в межах життєвого циклу проекту існує певний час, врахування якого є

одним з важливіших методичних прийомів прийняття інвестиційних рішень та базується на фундаментальних поняттях теорії цінності грошей у часі.

Загальною методологічною основою прийняття інвестиційних рішень є економічна теорія, мікроекономіка, макроекономіка та системний аналіз. В їх межах сформувалися та широко використовуються основні та важливі для інвестування поняття: майбутня вартість, теперішня вартість, альтернативна вартість.

В практиці інвестування необхідно порівнювати суму грошей, що вкладаються в проект, із сумою, яку інвестор сподівається отримати після завершення інвестиційного періоду. Для порівняння суми грошових коштів під час їх вкладання з сумою, яка буде одержана, використовують поняття майбутня та теперішня вартість грошей.

Майбутня вартість грошей — це та сума, в яку повинні перетворитись через визначений час вкладені сьогодні під відповідний відсоток кошти.

Розрахунок майбутньої вартості грошей пов'язаний із застосуванням концепції компаундування, тобто компаундуванням або нарощуванням початкової суми. Нарощування передбачає збільшення початкової суми грошей шляхом приєднання до суми нарахованих на неї процентних платежів за відповідний період часу.

Для розрахунку майбутньої вартості грошей використовується формула складних процентів:

$$FV = PV(1 + r)^t,$$

де: FV – майбутня вартість (сума);
 PV – теперішня вартість (сума);
 t – номер кроку розрахунку;
 r – постійна норма дисконту (у %).

Коефіцієнт дисконтування:

$$K_d = \frac{1}{(1 + r)^t},$$

де t – номер кроку розрахунку;
 r – постійна норма дисконту (у %).

Таким чином, відсотки за складним нарахуванням – це сума доходу, яку отримає інвестор у результаті інвестування певної суми грошей за умов, що простий процент не сплачується наприкінці кожного періоду, а додається до суми основного вкладу і в наступному періоді також приносить дохід.

Як правило, у процесі аналізу короткострокових інвестиційних операцій, для дисконтування і нарощення використовують прості схеми нарахування відсотків.

Процентна ставка використовується не тільки як інструмент нарощування вартості грошових коштів, але і як норма дохідності інвестиційних операцій. Дисконтування означає перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту. При дисконтуванні за

допомогою приведеної процентної ставки, що визначається альтернативними інвестиційними можливостями, здійснюється розрахунок відносної цінності однакових грошових сум, одержуваних або сплачуваних у різні періоди часу.

Норма дисконту – це процентна ставка, яка застосовується до грошових сум, які інвестор планує отримати в майбутньому, для того, щоб визначити розмір інвестицій сьогодні.

Результат порівняння двох проектів з різним розподілом витрат і вигод у часі може істотно залежати від норми дисконту. Питання визначення величини норми дисконту досить суттєве.

У стабільній ринковій економіці величина норми дисконту стосовно власного капіталу визначається з відсотків за депозитом з урахуванням інфляції та ризиків проекту. Якщо норма дисконту буде нижчою депозитного процента, інвестори вкладатимуть гроші в банк. Якщо норма дисконту істотно перевищуватиме депозитний банківський процент (з урахуванням інфляції та інвестиційних ризиків), виникне підвищений попит на гроші, а отже, підвищиться банківський процент.

Норма дисконту стосовно позикового капіталу являє собою відповідну процентну ставку, яка визначається умовами процентних виплат і погашення позик.

При визначенні дисконтних ставок враховують такі принципи:

- з двох майбутніх надходжень вищу дисконтну ставку матиме те, що надійде пізніше;
- чим нижчий визначений рівень ризику, тим нижчою повинна бути ставка дисконту;
- якщо загальні процентні ставки на ринку зростають, зростають і дисконтні ставки.

Для одержання коректних результатів при проведенні розрахунків критеріїв ефективності інвестиційних проектів необхідно дотримуватися таких умов:

1. Початковий розрахунковий період проекту має бути чітко позначений як нульовий або як перший. Якщо передбачаються значні інвестиції у початковому розрахунковому періоді, часто застосовується система з нульовим періодом, що власне і впливає з розуміння інвестицій з позицій фінансової теорії.

2. Вибір моменту часу для дисконтування грошових потоків має бути узгоджений до початку розрахункового періоду для всіх витрат даного періоду.

Норма дисконту може зменшитись, якщо існує перспектива ділового підйому, зниження інфляції та процентних ставок. Якщо зменшується дисконт, то зростає теперішня вартість майбутніх доходів.

Розрахунок майбутньої та теперішньої вартості грошей можна здійснити за допомогою звичайного або фінансового калькулятора, а також фінансових таблиць. У фінансових таблицях по горизонталі вказані ставки процентів, а по вертикалі - номер періоду. На перетині значень знаходиться величина відповідного коефіцієнту компаундування або дисконтування.

Таким чином, будь-яку суму грошей можна розглядати як майбутню або теперішню вартість грошей. При цьому вартість грошей у майбутньому арифметично завжди більша. Визначення теперішньої вартості грошей є

важливим для прийняття рішення щодо вибору альтернативних варіантів інвестиційних проектів.

Характеристика статичних методів оцінки доцільності інвестицій

Однією з головних переваг застосування методів цієї групи є простота розрахунку, проте недолік – неврахування зміни вартості грошей у часі. Однак подолати дію цього недоліку можливе завдяки застосування концепції дисконтування і, відповідно, приведення як витрат так і доходів до умов поточного року.

Статичні методи оцінки інвестицій:

1. Метод визначення середньої ставки доходу (*ARR*, *ССД*).

Середня ставка доходу являє собою відношення середніх чистих доходів до середніх інвестицій.

Середня ставка доходу = середні річні майбутні доходи / половина початкових інвестицій

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^n FNP_t}{0,5I_o},$$

де FNP_t – майбутній чистий дохід у період t ;

I_o – сума початкових інвестицій;

t – кількість періодів отримання доходу (інвестиційний цикл),
 $t = 1, \dots, n$.

Половина початкових інвестицій береться тому, що оптимальним вважається рівномірне нарахування амортизації.

2. Метод визначення рентабельності інвестицій (*ROI*):

У цьому випадку, якщо період розрахунку дорівнює одному року, при розрахунку коефіцієнту використовується річна величина прибутку (за балансом) та середньорічна сума активів. Для розрахунку за певний період: місяць, квартал або півріччя, сума прибутку множиться відповідно на 12, 4 та 2. При цьому використовується середня за період величина сумарних активів.

Цей показник вказує, скільки грошових одиниць потрібно підприємству для отримання однієї грошової одиниці прибутку. Вважається, що цей показник є одним з найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності:

$$ROI = \frac{P_{tax}}{I_{total}},$$

де P_{tax} – обсяг прибутку після оподаткування;

I_{total} – загальний обсяг інвестицій.

У цьому випадку під обсягом інвестицій розуміються не тільки витрати на капіталовкладення, але й вкладення в обіговий капітал.

3. Метод визначення розрахункової норми прибутку (*AROR*):

Цей показник характеризує доходність проекту як відношення між середньорічними надходженнями від його реалізації та величиною початкових інвестицій. Визначення цього показника подібне до середньої ставки доходу, за тим виключенням, що до уваги приймається балансовий прибуток, а не сукупний дохід (як у *ССД*).

$$AROR = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{N * I_0},$$

де I_0 – початкові інвестиції;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t (місяць);

N – тривалість проекту (років);

n – тривалість проекту (місяців).

Динамічні методи оцінки інвестицій:

1. Чистий приведений дохід (*ЧТВ*, *NPV*) по інвестиційному проекту розраховується за формулою (при умові здійснення інвестиційних витрат одночасно):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де: CF_t – сума грошових потоків по проекту;

I_0 – початкова сума інвестицій у проект;

t – номер кроку розрахунку;

r – постійна норма дисконту (у %).

2. Метод розрахунку внутрішньої норми прибутку / внутрішньої норми доходу / внутрішньої ставки доходу/прибутку (*IRR*)

Ця методика по суті є визначенням міри прибутковості проекту. Це така ставка дисконту, за якої теперішня вартість грошових потоків дорівнює початковим інвестиціям. Тобто – це дисконтна ставка, за якої $NPV=0$. Ставка, нижче якої проекти відхиляються, називається граничною ставкою, крайньою або необхідною. Фірми розраховують свої граничні ставки, виходячи з вартості фінансування та ризикованості проекту. Потім прогнозують майбутні грошові потоки і розраховують *IRR*. Якщо *IRR* вище граничної ставки, проект рекомендується до реалізації. Отже, *IRR* визначається як дисконтна ставка r , яка прирівнює теперішню вартість очікуваних грошових надходжень по проекту та теперішню вартість очікуваних необхідних витрат.

$$IRR = r \Rightarrow \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0,$$

тобто *IRR* являє собою таку ставку дисконту, за якої $NPV = 0$.

3. У випадку, якщо інвестиційні витрати здійснюються в декілька етапів, **чистий приведений дохід (NPV)** по інвестиційному проекту розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_0}{(1+r)^t}_0,$$

де: CF_t – сума грошових потоків по проекту;

I_0 – початкова сума інвестицій у проект;

t – номер кроку розрахунку;

r – постійна норма дисконту (у %).

4. Дисконтований строк окупності проекту (при умові здійснення інвестиційних витрат в єдиний момент часу) :

$$T = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t * t}},$$

де: CF_t – сума грошових потоків по проекту;

I_0 – початкова сума інвестицій у проект;

t – номер кроку розрахунку;

r – постійна норма дисконту (у %).

5. Індекс (коефіцієнт) доходності дозволяє також виявити співвідношення між обсягом інвестиційних витрат з чистим грошовим потоком по проекту, і при одночасних витратах розраховується за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$$

За окремими видами проектів надходження можуть здійснюватися через рівні проміжки часу та в однакових обсягах, тобто можуть бути ануїтетом.

Потік платежів, всі елементи якого розподілені в часі так, що інтервали між будь-якими двома послідовними платежами постійні, називають **фінансовою рентою чи ануїтетом**.

Теоретично, залежно від умов формування, можуть бути отримані дуже різноманітні види ануїтетів: із платежами рівної або довільної величини; зі здійсненням виплат на початку, у середині чи кінці періоду та ін.

У фінансовій практиці часто зустрічаються так звані прості чи звичайні ануїтети, що припускають одержання або виплату однакових за величиною сум протягом усього терміну операції наприкінці кожного періоду (року, півріччя, кварталу, місяця тощо).

Виплати за облігаціями з фіксованою ставкою купону, банківськими кредитами, довгостроковій оренді, страховим полісам, формування різних фондів - усе це далеко неповний перелік операцій, грошові потоки яких, являють собою звичайні **ануїтети**.

Відповідно до визначення, простий ануїтет має дві важливі властивості:

- усі його елементи рівні між собою;
- відрізки часу між виплатою/одержанням сум однакові, тобто, на відміну від разових платежів, для кількісного аналізу ануїтетів нам знадобляться усі виділені раніше характеристики грошових потоків.

Найчастіше використання ануїтету застосовується при розрахунках з банком або оцінці ефективності операцій з цінними паперами. Зокрема, використання ануїтету здійснюється для визначення накопиченої на депозиті за весь період депозитної угоди суми, якщо буде здійснюватися збільшення депозиту через рівні проміжки часу на одну й ту саму суму. У цьому випадку визначається майбутня вартість ануїтету.

Майбутня вартість звичайного ануїтету являє собою суму всіх платежів, що її складає з нарахованими відсотками на кінець терміну проведення операції.

Відповідно до визначення, простий ануїтет має дві важливі властивості:

- усі його n - елементи рівні між собою:

$$CF_1 = CF_2 = \dots = CF_n = CF = A$$

- відрізки часу між виплатою/одержанням сум CF однакові, тобто

$$t_n - t_{n-1} = t_2 - t_1.$$

На відміну від разових платежів, для кількісного аналізу ануїтетів нам знадобляться усі виділені раніше характеристики грошових потоків: FV , PV , CF , r , t , n .

Тема 3 Інвестиційні проекти

План лекції:

1. Поняття та сутність інвестиційного проекту
2. Види інвестиційних проектів, їх особливості
3. Структура інвестиційних проектів
4. Життєвий цикл інвестиційного проекту
5. Основні показники інвестиційного проекту
6. Поняття про грошові потоки інвестиційного проекту.

Оскільки інвестування, перш за все, орієнтується на забезпечення процесу розширеного відтворення, слід зосередити увагу на тому, що інвестиційний проект має свою специфіку. Інвестиційний проект передбачає досить тривалий період освоєння та довготривалий період реалізації. В ході експлуатації створеного об'єкту

інвестування стає можливим отримання відповідної продукції проекту, продаж якої забезпечує відшкодування інвестору вкладень у створення такого об'єкту. Разом з тим за своєю сутністю інвестиційний проект на відміну від традиційного проекту орієнтується на забезпечення інвестиційних цілей та сприяє подальшому розвитку. Власне саме орієнтація на довгострокову перспективу відрізняє інвестиційний проект від великої сукупності того, що в сучасному світі називають проектами як планами створення чогось.

Таким чином, **інвестиційний проект** – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення інвестиційних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Основними особливостями інвестиційного проекту слід визначити:

- 1) порівняно тривалий період освоєння початкової суми вкладень;
- 2) поетапний поступовий вихід на проектну потужність в ході експлуатації створеного об'єкта інвестування;
- 3) необхідність додаткових вкладень у проект протягом його реалізації для виконання поставлених цілей, які використовуються на забезпечення об'єкту обіговим капіталом, витратами на поточний та капітальний ремонт тощо;
- 4) необхідність здійснення значних початкових вкладень.

Проект є організаційною формою реалізації процесу інвестування. У цьому понятті зосереджені як стратегічне планування інвестиційної діяльності, так і практична реалізація щоденного оперативного управління.

Інвестиційний проект – це спеціальним способом підготовлена документація, що містить максимально повний опис і обґрунтування всіх особливостей майбутнього інвестування. У такому розумінні проект є документованим інвестиційним планом.

Інвестиційний проект – це комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації свого плану нарощування капіталу. Дії інвестора мають бути оптимальними для досягнення поставлених цілей при обмежених часових, фінансових та матеріальних ресурсах.

Разом з тим, розгляд проекту як документу призводить до певних спрощень його сутності та ототожнення з бізнес-планом або техніко - економічним обґрунтуванням. Однак, на відміну від поняття «**інвестиційний проект**» терміном «**бізнес-план**» позначають спеціальний документ, що містить тільки економічний план реалізації проекту та його обґрунтування. Бізнес-план є складовою інвестиційного проекту.

Слід зазначити, що **інвестиційний проект** як план дій інвестора в обраному напрямку впливає на ефективність самого процесу інвестування. Можна стверджувати, що за наявності плану інвестор (чи його менеджер по проекту) досягне вищих результатів, ніж за відсутності плану (проекту) інвестування. Проект вносить системність та організованість у процес інвестування.

Виходячи з визначення суті проекту, виділяють такі його **головні ознаки**: наявність чітко сформованої мети проекту; структуризація проекту за цілями; обов'язкова зміна стану проекту для досягнення його мети; обмежений бюджет, тобто обмеженість ресурсів; наявність часових рамок, тобто обмеженість проекту в часі; неповторність.

Отже, **інвестиційний проект** – це система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, які визначають систему взаємопов'язаних у часі й просторі та узгоджених з ресурсами організаційних заходів і дій, спрямованих на розвиток підприємства.

До основних **ознак класифікації** проектів, які впливають на трудомісткість проведення передінвестиційних досліджень, розробки проекту та оцінки доцільності його реалізації можна віднести: масштаб, складність, обсяг початкового бюджету, тривалість. Саме співвідношення цих ознак між собою дає чітке уявлення про надвеликі, великі, середні та малі проекти.

Тому визначення типу проекту за співвідношенням між основними ознаками має суттєве значення для його розробки та деталізації проведення оцінки ефективності. Насамперед, враховуючи, що розробка бізнес-плану чи ТЕО проекту є надзвичайно важливим елементом ведення бізнесу сьогодні, і вартість послуг за проведення передінвестиційних досліджень може перевищити сам бюджет проекту.

Інвестиційні проекти поділяються:

- За складністю – на монопроекти, мультипроекти, мегапроекти. За якістю проекти поділяються на звичайної якості та бездефектні. На відміну від звичайних до бездефектних проектів висуваються особливі вимоги щодо якості.

- За тривалістю проекти поділяються на короткострокові, середньострокові та довгострокові.

- За наслідками прийняття рішень – на взаємовиключні (якщо реалізація одного проекту одночасно позбавляє необхідності реалізації інших), заміщувальні (якщо один і той же проект може бути використаний і для іншого виду діяльності, економлячи при цьому кошти на реалізацію останнього - побудова греблі для отримання електроенергії і побудова греблі для зрошення земель), синергійні (один проект викликає необхідність реалізації іншого або підвищує ефективність від реалізації іншого).

Період часу, протягом якого готуються й реалізуються інвестиційні наміри інвестора, становить **життєвий цикл проекту**. Він розбивається на кілька типових етапів інвестування:

- формування інвестиційних намірів;
- розробка концепції інвестування (конкретизація завдань, вибір продукту проекту, визначення джерел фінансування, вибір учасників проекту, попереднє опрацювання маркетингового і фінансового плану);
- розробка проекту як документованого плану (деталізованого інвестиційного обґрунтування і плану дій на всю глибину життєвого циклу проекту;
- передінвестиційний аналіз проекту (вивчення потенційних можливостей проекту, оцінка реальності фінансових планів, зовнішньої й внутрішньої узгодженості проекту, його комерційної реалістичності та доцільності);
- створення чи придбання інвестиційного об'єкта "під ключ" і підготовка до початку його експлуатації;
- експлуатація інвестиційного об'єкта і повернення через накопичення поточного прибутку інвестованих у проект коштів;
- отримання чистого прибутку за проектом (понад вкладені в проект кошти);

- ліквідація інвестиційного проекту (демонтаж основних засобів, продаж оборотних коштів та інших активів, вирішення організаційних і юридичних питань припинення фінансово-господарської діяльності з використанням активів проекту).

Таким чином, **життєвий цикл проекту** – це час від першої затрати на проект до останньої вигоди від проекту.

Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO) запропоновано своє бачення проекту як циклу, що складається з трьох окремих фаз:

- **Передінвестиційної**. Передінвестиційна фаза має такі стадії: визначення інвестиційних можливостей, аналіз альтернативних варіантів і попередній вибір проекту – попереднє техніко – економічне обґрунтування, висновок по проекту і рішення про інвестування.

- **Інвестиційної**. Інвестиційна фаза має такі стадії: встановлення правової, фінансової та організаційної основ для здійснення проекту, придбання і передача технологій, детальне проектне опрацювання і укладання контрактів, придбання землі, будівельні роботи і встановлення обладнання, перед виробничий маркетинг, набір і навчання персоналу, здача в експлуатацію та запуск.

- **Експлуатаційної**. Фаза експлуатації розглядається як у довгостроковому, так і в короткостроковому планах. У короткостроковому плані вивчається можливе виникнення проблем, пов'язаних із застосуванням обраної технології, функціонуванням обладнання або з кваліфікацією персоналу. У довгостроковому плані до розгляду береться обрана стратегія та сукупні витрати на виробництво і маркетинг, а також надходження від продажу.

На рисунку 3.1 показано шість стадій, які відіграють важливу роль у більшості проектів: ідентифікація, розробка, експертиза, переговори, реалізація, завершальна оцінка.

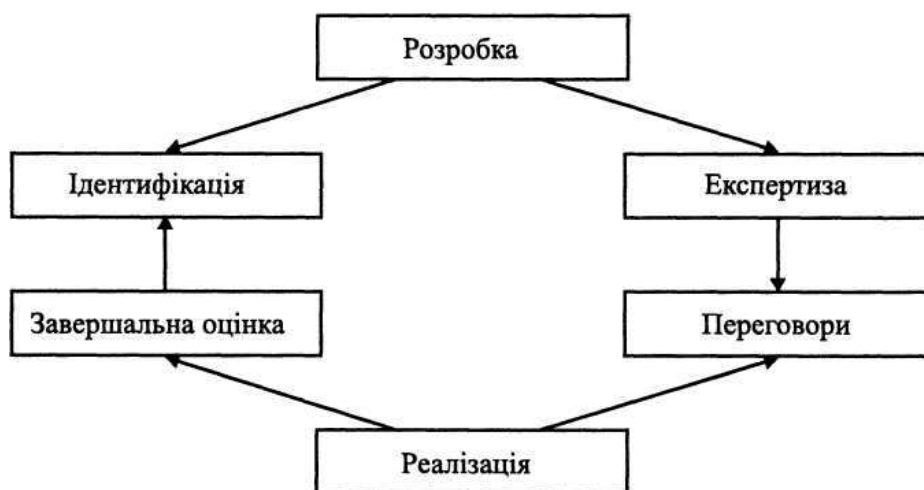


Рисунок 3.1 – Цикл проекту

Інвестиційний проект як документований план інвестування складається з таких документів.

1. Економічний опис – бізнес-план і матеріали для його обґрунтування.

2. Технічна документація.

3. Технологічна документація.

4. Контрактне супроводження, тобто набір уже укладених або підготовлених контрактів (договорів) чи більш м'яких форм закріплення майбутніх взаємовідносин між можливими і реальними учасниками проекту.

5. Експертне супроводження як набір експертних висновків, оцінок або інших форм представлення висновків фахівців (фізичних або юридичних осіб), компетентних в оцінці процесів та явищ, з якими буде пов'язана реалізація проекту.

6. Інші документи, їх копії або аналітичні матеріали, що характеризують: учасників проекту, ситуацію на ринку, установчі документи підприємств, копії звітів підприємств про фінансово-господарську діяльність, прогнози, свідоцтва про права власності, нормативно-законодавчі акти державного та місцевого рівня, які впливають на проект.

При аналізі інвестиційних проектів важливо зробити оцінку **грошових потоків**, які будуть прийняті при розрахунках критеріїв та показників його ефективності. Такі грошові потоки називаються релевантними. Грошові потоки можуть бути релевантними, тобто можуть розглядатися з точки зору застосування критеріїв ефективності проекту, та додатковими, якщо активи та пасиви, не є показниками бухгалтерського балансу (фірма одночасно здійснює поточну діяльність та інші проекти), а стосуються одного інвестиційного проекту.

У здійсненні аналізу інвестиційних проектів оцінка та прогнозування грошових потоків використовуються при обґрунтуванні ефективності кожного проекту та розрахунках забезпечення їх коштами, що є центральною проблемою прийняття виваженого рішення про доцільність інвестування.

Поняття «**грошовий потік**» означає «рух коштів», що відображає динаміку грошових надходжень та витрат і являє собою різницю між грошовими надходженнями та витратами за певний час реалізації проекту.

Рух грошових коштів фірми є безперервним процесом. А основні методи аналізу та прогнозування грошових потоків використовуються при обґрунтуванні ефективності проекту та розрахунках забезпечення проекту необхідним обсягом коштів.

Чистий потік інвестиційного проекту відображає загальні зміни у залишках грошових коштів фірми за певний період часу в межах загального життєвого циклу проекту.

Розрахунок загального грошового потоку можна здійснити за формулою:

$$CF_{total} = CF_{inf\ low} + CF_{outflow},$$

де: $CF_{inf\ low}$ – грошові надходження; $CF_{outflow}$ – грошові витрати.

Види грошових потоків по інвестиційним проектам представлено на рисунку 3.2.

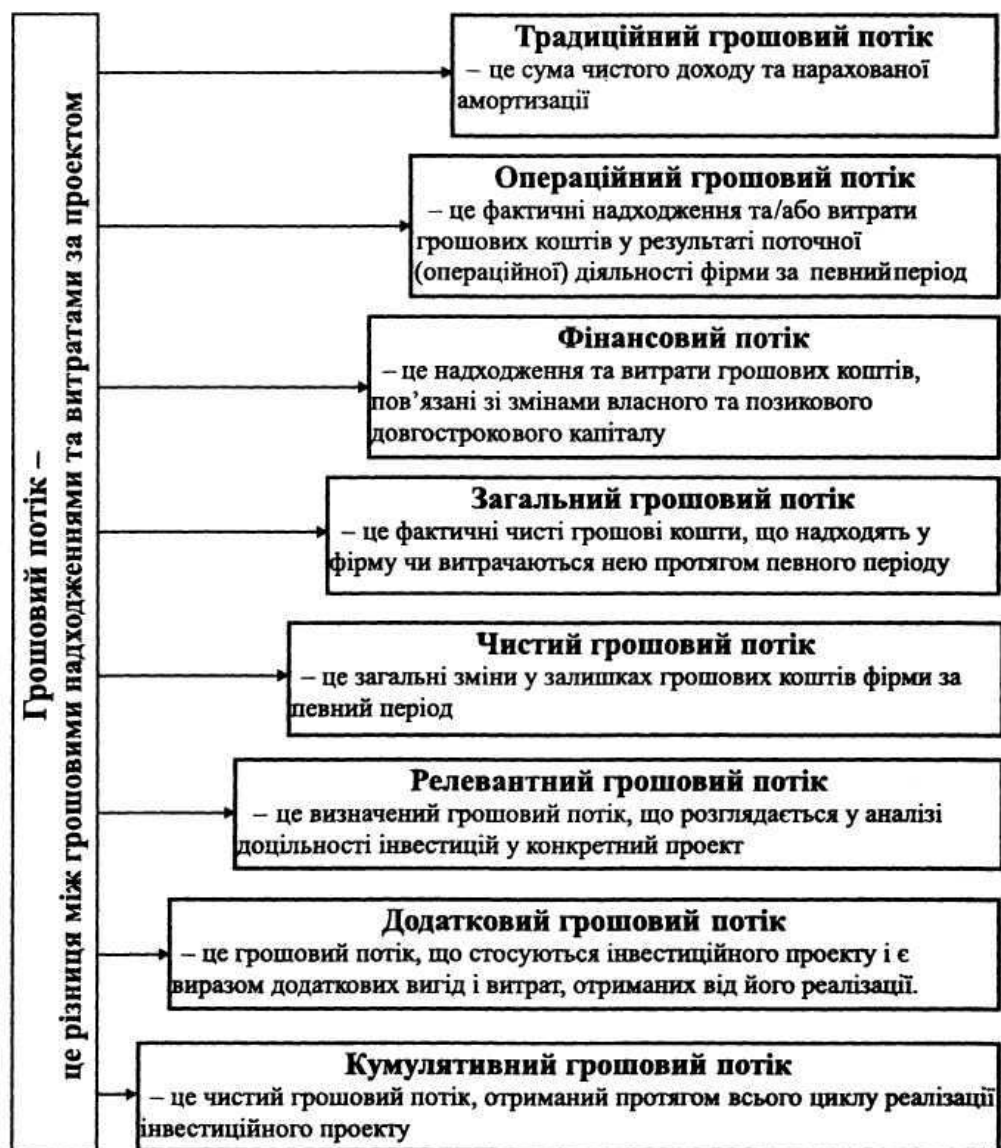


Рисунок 3.2 – Основні види грошових потоків

Тема 4 Фінансове забезпечення інвестиційних проектів

План лекції:

1. Інвестиційні ресурси та їх специфіка
2. Основні джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємств
3. Способи залучення ресурсів в інвестиційних цілях
4. Особливості фінансування інноваційних проектів
5. Характеристика деяких специфічних видів фінансування: форфейтингу, лізингу тощо
5. Особливості пільгового фінансування проектів.

Всі напрями і форми інвестиційної діяльності підприємства здійснюються за рахунок інвестиційних ресурсів, що формуються ним. Від характеру формування цих ресурсів багато в чому залежить рівень ефективності не тільки інвестиційної, але і всієї господарської діяльності підприємства.

Інвестиційні ресурси підприємства являють собою всі форми капіталу, що залучається ним для здійснення вкладень в об'єкти реального і фінансового інвестування.

Об'єми і джерела формування інвестиційних ресурсів багато в чому визначаються вартістю їх залучення (**вартістю капіталу**). При цьому середньозважена вартість інвестиційного капіталу, що формується повинна обов'язково зіставлятися з розміром ефекту від його використання у процесі реального або фінансового інвестування.

Інвестиційні ресурси, що формуються підприємством класифікуються за багатьма ознаками:

1. Щодо типу власності інвестиційні ресурси, що формуються підприємством поділяються на два основні види – власні, позикові. У системі джерел формування інвестиційних ресурсів такий поділ носить визначальний характер.

Власні інвестиційні ресурси характеризують загальну вартість коштів підприємства, що забезпечують його інвестиційну діяльність і що належать йому на правах власності. До них відносяться також кошти, безплатно передані підприємству для здійснення цільового інвестування.

Позикові інвестиційні ресурси характеризують капітал, що залучається підприємством у всіх його формах на поворотній основі. Всі форми позикового капіталу, що використовуються підприємством в інвестиційній діяльності, являють собою його фінансові зобов'язання, що підлягають погашенню в передбачені терміни.

2. За групами джерел залучення по відношенню до підприємства виділяють інвестиційні ресурси, що залучаються з внутрішніх і зовнішніх джерел. Інвестиційні ресурси, що залучаються з внутрішніх джерел, характеризують власні і позикові фінансові кошти, що формуються безпосередньо на підприємстві для забезпечення його розвитку. Основу власних фінансових коштів, що формуються з внутрішніх джерел, складає частка чистого прибутку підприємства, що капіталізується ("нерозподілений прибуток").

Інвестиційні ресурси, що залучаються із зовнішніх джерел, характеризують ту їх частину, яка формується поза межами підприємства. Вона охоплює як ресурси, що залучається зі сторони власного, так і позиковий капітал. Склад цієї групи джерел формування інвестиційних ресурсів досить численний.

3. За натурально-речовою формою залучення сучасна інвестиційна теорія виділяє наступні види інвестиційних ресурсів: інвестиційні ресурси в грошовій формі; інвестиційні ресурси в фінансовій формі; інвестиційні ресурси в матеріальній формі; інвестиційні ресурси в нематеріальній формі. Інвестування капіталу в цих формах дозволене законодавством при створенні нових підприємств, збільшенні обсягу їх статутних фондів. Інвестиційні ресурси в грошовій формі є найбільш поширеним їх видом, що залучається підприємством. Універсальність цього виду інвестиційних ресурсів виявляється в тому, що вони легко можуть бути трансформовані в будь-яку форму активів, необхідних підприємству для здійснення інвестиційної діяльності.

Інвестиційні ресурси в фінансовій формі залучаються підприємством у вигляді різноманітних фінансових інструментів, що вносяться в його статутний фонд. Такими фінансовими інструментами можуть виступати акції, облігації, депозитні рахунки і сертифікати банків і інші їх види. У вітчизняній господарській практиці залучення капіталу в фінансовій формі використовується підприємствами надто рідко.

Інвестиційні ресурси в матеріальній формі притягуються підприємством у вигляді різноманітних капітальних товарів (машин, обладнання, будівель, приміщень), сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо.

Інвестиційні ресурси в нематеріальній формі притягуються підприємством у вигляді різноманітних нематеріальних активів, які не мають речової форми, але беруть безпосередню участь в його господарській діяльності і формуванні прибутку. До цього виду капіталу, що інвестується відносяться права користування окремими природними ресурсами, патентні права на використання винаходів, „ноу-хау", права на промислові зразки і моделі, товарні знаки, комп'ютерні програми і інші нематеріальні види майнових цінностей.

4. За періодом залучення виділяють наступні види інвестиційних ресурсів.

Інвестиційні ресурси, що залучаються на довгостроковій основі. Вони складаються з власного капіталу, а також з позикового капіталу з терміном використання більше одного року. Сукупність власного і довгострокового позикового капіталу, сформованого підприємством в інвестиційних цілях, характеризується терміном «перманентний капітал».

Інвестиційні ресурси, що залучаються на короткостроковій основі, формуються підприємством на період до одного року для задоволення тимчасових інвестиційних потреб.

5. За національною приналежністю власників капіталу виділяють інвестиційні ресурси, що формуються за рахунок вітчизняного і іноземного капіталу. Інвестиційні ресурси, що формуються за рахунок вітчизняного капіталу, характеризуються найбільшим числом джерел. Цей вигляд інвестиційного капіталу, як правило, більш доступний для підприємств малого і середнього бізнесу.

Інвестиційні ресурси, що формуються за рахунок іноземного капіталу, забезпечують в основному реалізацію великих реальних інвестиційних проєктів підприємства, пов'язаних з їх перепрофілюванням, реконструкцією або технічним переозброєнням. Хоч обсяг пропозиції капіталу на світовому його ринку досить значний умови його залучення вітчизняними суб'єктами господарювання в господарських цілях дуже обмежені внаслідок високого рівня економічного і політичного ризику для зарубіжних інвесторів.

6. За цільовим напрямом використання виділяють:

Інвестиційні ресурси, призначені для використання в процесі реального інвестування. Їх обсяг і структура плануються окремо по кожному реальному проєкту в рамках сформованої інвестиційної програми підприємства.

Інвестиційні ресурси, призначені для використання в процесі фінансового інвестування. Їх залучення підпорядковане цілям формування або реструктуризації портфеля фінансових інструментів інвестування підприємства.

7. За забезпеченням окремих стадій інвестиційного процесу. По цій ознаці виділяють наступні види інвестиційних ресурсів:

Інвестиційні ресурси, що забезпечують передінвестиційну стадію.
Інвестиційні ресурси, що забезпечують інвестиційну стадію
Інвестиційні ресурси, що забезпечують постінвестиційну стадію. Такий розподіл інвестиційних ресурсів використовується тільки в процесі забезпечення реалізації окремих реальних інвестиційних проектів.

Рівень ефективності інвестиційної діяльності підприємства багато в чому визначається цілеспрямованим формуванням його інвестиційних ресурсів.

Основною метою формування інвестиційних ресурсів підприємства є задоволення потреби в придбанні необхідних інвестиційних активів і оптимізація їх структури з позицій забезпечення ефективних результатів інвестиційної діяльності.

З урахуванням цієї мети процес формування інвестиційних ресурсів підприємства будується **на основі наступних принципів:**

1. Облік перспектив розвитку інвестиційної діяльності підприємства. Процес формування об'єму і структури інвестиційних ресурсів підпорядкований задачам забезпечення інвестиційної діяльності не тільки на початковій стадії інвестиційного процесу, але і в найближчій перспективі його розвитку. Забезпечення цієї перспективності формування інвестиційних ресурсів підприємства досягається шляхом забезпечення їх планування в розрізі всіх стадій інвестиційного процесу.

2. Забезпечення відповідності обсягу залучених інвестиційних ресурсів обсягу інвестиційних потреб підприємства. Загальна потреба в інвестиційних ресурсах підприємства засновується на розрахунках обсягів реального і фінансового інвестування в тому або іншому плановому періоді. Відповідно обсягу цих потреб, диференційованих у часі, повинен формуватися і обсяг інвестиційних ресурсів. Між цими двома показниками повинен забезпечуватися балансовий зв'язок по кожному з інтервалів загального планового періоду.

3. Забезпечення оптимальної структури інвестиційних ресурсів з позицій ефективності інвестиційної діяльності. Умови формування високих кінцевих результатів інвестиційної діяльності значною мірою залежать від структури сформованих інвестиційних ресурсів, що забезпечують як реальне, так і фінансове інвестування. Оптимальна структура інвестиційних ресурсів забезпечує фінансову рівновагу розвитку підприємства в процесі здійснення інвестиційної діяльності, в той час, як неоптимальний її варіант генерує ризики порушення фінансової стійкості і неплатоспроможності підприємства.

4. Забезпечення мінімізації витрат по формуванню інвестиційних ресурсів з різних джерел. Така мінімізація витрат здійснюється в процесі управління вартістю капіталу, що залучається в інвестиційних цілях, і спрямована на максимізацію суми чистого інвестиційного прибутку. Між показниками середньозваженої вартості залучення інвестиційних ресурсів і сумою чистого інвестиційного прибутку існує обернена залежність.

5. Забезпечення високоефективного використання інвестиційних ресурсів в процесі інвестиційної діяльності. Інвестиційні ресурси, що формуються, що тимчасово не використовуються в інвестиційному процесі, втрачають свою

вартість у часі від інфляції і по інших причинах. Тому процес формування і використання інвестиційних ресурсів повинен бути максимально синхронізований у часі по окремих інтервалах планового періоду. Така синхронізація забезпечується в процесі оптимізації грошових потоків підприємства по інвестиційній діяльності.

Реалізація цих принципів складає основний зміст процесу управління формуванням інвестиційних ресурсів підприємства.

Найбільш суттєвим фактором інвестиційної діяльності є наявність фінансових ресурсів. Це перша умова формування інвестиційних проектів та водночас головне обмеження. З обсягів наявних ресурсів починається інвестиційне планування, і ними перевіряється реальність вже розробленої інвестиційної стратегії.

Фінансові ресурси – це кошти, шляхом яких відбувається виділення тієї частини сукупного суспільного продукту, яка без порушення об'єктивної (природної) пропорційності суспільного виробництва може бути спрямована на розвиток соціально-економічної системи в цілому.

Фінансові ресурси – це, у той же час, об'єктивна макроекономічна категорія, зміст якої визначається умовами матеріально-фінансової збалансованості економіки. Рівність надходження та витрачання фінансових ресурсів свідчить про те, що платоспроможний попит підприємств та організацій, що формується в результаті фінансування витрат на розвиток народного господарства та функціонування невиробничої сфери, має матеріальне покриття, оскільки відповідає створеним фінансовим ресурсам.

Основними джерелами фінансування є:

Власні:

- нерозподілений прибуток;
- амортизація;
- сальдо позареалізаційних доходів;
- виторг від списання надходжень активів;
- статутний фонд.

Позичкові:

- довгостроковий банківський кредит;
- цільовий державний кредит.

Залучені:

- емісія цінних паперів;
- прямі інвестиції;
- державні субсидії.

Відповідно до чинного законодавства джерелами фінансування інвестиційної діяльності є:

- власні фінансові ресурси;
- позичені фінансові ресурси;
- кошти від продажу цінних паперів та внески членів трудових колективів;
- кошти державного та місцевих бюджетів;
- кошти іноземних інвесторів.

Основними елементами валового продукту підприємств є оборотний капітал, амортизаційні відрахування і прибуток.

Прибуток – головна форма чистого доходу підприємств, що виражає вартість доданого продукту. Його величина виступає як частина грошової виручки, яка становить різницю між реалізаційною ціною продукції (робіт, послуг) та її повною собівартістю. Після виплати податків та інших платежів з прибутку до бюджету в підприємств залишається чистий прибуток. Частину його можна направляти на капітальні вкладення виробничого та соціального характеру, а також на природоохоронні заходи. Ця частина прибутку може використовуватись на інвестиції у складі фонду нагромадження або іншого фонду аналогічного призначення, утворюваного на підприємстві.

Іншим значним джерелом фінансування інвестицій на підприємствах є амортизаційні відрахування (як складова частина фонду відшкодування), Фонд відшкодування як частина сукупного суспільного продукту за вартістю складається з двох елементів, що використовуються на відшкодування використаних у процесі виробництва основного та обігового капіталу (матеріальних витрат).

У світовій практиці амортизаційні відрахування є основним джерелом фінансування інвестицій. За рахунок амортизаційних відрахувань фінансується більше 60% інвестицій в основний капітал. До останнього часу амортизація в Україні перестала виконувати свою головну роль, - відтворення основних виробничих засобів, як у вартісному виразі, так і в натуральному. Амортизаційні відрахування з недавнього часу використовуються для підтримки фінансового стану підприємств.

Останнім часом при скороченні обсягів довгострокових інвестицій (у банках в кредитних портфелях їх питома вага коливається від 2 до 5% у 1995 і від 12 до 13% у 2008 р.) виникає необхідність у пошуках нових джерел фінансування. На відміну від вже діючих принципів та методик галузевого й регіонального розподілу капітальних вкладень, дедалі більш актуальною стає проблема фінансування окремих проектів за рахунок інвестиційних ресурсів, які надаються фізичними особами та підприємствами різних форм власності. Оскільки головним та єдиним критерієм оцінки ефективності проектів є їх прибутковість, у світовій практиці активного розповсюдження набуває фінансування, за якого головним забезпеченням кредитів, що надаються банкам, є сам проект, точніше доходи, які отримуються в результаті його реалізації.

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ				
внутрішні	нерозподілений прибуток	переваги	1. Оперативність використання	
	амортизація		2. Податкові пільги	
	сальдо позареалізаційних доходів		3. Висока міра моніторингу	
	виторг від списання надходжень активів	недоліки	1. Заморожування коштів	
	імобілізація залишкових поточних активів		2. Зниження рівня ліквідності	
	статутний фонд (акціонерний капітал)		3. Відсутність зовнішнього контролю	
			4. Допоміжні витрати на консалтинг та аудит	
		5. Низький коефіцієнт оборотності капіталу (втрачена вигода)		
	зовнішні	довготерміновий банківський кредит	переваги	1. Ефект фінансового леверіджу
		державні субсидії		2. Скорочення термінів реалізації проєктів
		емісія цінних паперів		3. Наявність зовнішнього контролю
			прямі інвестиції	4. Можливість реструктуризації боргу
інвестиційний лізинг		5. Розподіл ризиків		
цільовий державний кредит		6. Необхідність застави		
закордонні		прямі інвестиції	недоліки	1. Залежність (боргова) від кредиторів
		інвестиційний лізинг		2. Можливість втрати частини власності
		цільовий державний кредит	3. Послаблення менеджменту	
		прямі інвестиції	переваги	4. Часткове обмеження самостійності
				1. Більш високий захист від інфляції
				2. Висока міра контролю
	портфельні іноземні інвестиції	3. Фінансування високих технологій		
технічна допомога (гранти)	4. Захист з боку держави			
кредити іноземних банків	недоліки	5. Високий рівень страхування		
позички міжнародних фінансових інституцій		1. Важкий та довгий період залучення		
		2. Необхідність гарантій		
	3. Висока вартість			
	4. Високі витрати на ТЕО			

Рисунок 4.1 – Джерела фінансування

Роль фінансово-кредитних установ за такого фінансування суттєво підвищується. Банк як учасник проєктного фінансування може виконувати різні функції: кредитора, інвестора, агента, гаранта. При цьому банк обов'язково претендує на певну частку доходів від реалізації проєкту. Для великих капіталомістких проєктів, які реалізуються у важкій, паливно-енергетичній, транспортній, добувній галузях, найбільш сприятливим є метод проєктного фінансування. Проте існує зарубіжний досвід використання цього методу і в інших переробних галузях, а також у сільському господарстві.

Головним принципом участі банку (інвестора) у фінансуванні проєкту виступає його впевненість у реальності генерування потоків готівки, які забезпечують покриття боргу та відсотків за ним.

Банк та інші учасники проекту розподіляють між собою відповідальність за реалізацію проекту, що підтверджується часткою інвестиційного ризику, яку бере на себе та чи інша сторона. В зв'язку з цим розрізняють **декілька типів проектного фінансування**:

- без регресу на позичальника;
- з частковим регресом на позичальника;
- з повним регресом на позичальника;
- на консорційних засадах.

Слід відзначити поняття регресу з економічної точки зору.

Регрес – це право кредитора пред'являти фінансові вимоги до позичальника. Це право робить неможливим припинення інвестиційного проекту. Право регресу регламентує відносини серед суб'єктів інвестиційного процесу. Збільшення (посилення) регресу призводить до погіршення коефіцієнта боргу, його покриття і відповідно до зменшення забезпеченості боргу. Посилення регресу підвищує інвестиційні ризики з боку позичальника і відповідно зменшує вартість позички.

Фінансування без регресу на позичальника зумовлює покладення всієї відповідальності за реалізацію проекту на фінансово-кредитну організацію.

Банк бере на себе всі інвестиційні ризики та відмовляється від будь-яких зворотних вимог (регресу) з приводу розподілу відповідальності.

Генерування грошових потоків звичайно починається після введення об'єкта в експлуатацію. Позитивні грошові потоки відповідають графіку погашення боргу та виплати нарахованих відсотків. Кредитору видається гарантія. В свою чергу інші суб'єкти інвестиційного проекту (інвестори, менеджери проекту або виконавці робіт) гарантують своєчасне введення проекту в експлуатацію, вихід на проектну потужність та додержання кошторису.

Фінансування без регресу на позичальника застосовується досить рідко. Банк бере на себе інвестиційні ризики тільки за дуже високоефективними проектами та встановлює при цьому дуже високі процентні ставки. Укладанню кредитного договору передують велика аналітична робота щодо техніко-економічного обґрунтування проекту. Вартість такого фінансування для позичальника є дуже високою: крім високої банківської процентної ставки, він ще несе витрати з консалтингу, інжинірингу, експертизи тощо. Як правило, позичальник змушений погоджуватись на цей тип фінансування через відсутність інших джерел.

Фінансування з частковим регресом на постачальника зумовлює паритетний розподіл ризиків між учасниками проекту. Всі учасники беруть на себе відповідальність за ризики, які виникають у результаті їх діяльності: замовники – за виділення ділянки під будівництво, вчасне надання проектно-кошторисної документації, деяких видів обладнання та матеріалів; підрядники – за вчасне введення об'єкта в експлуатацію з відповідною якістю та дотриманням кошторису; постачальники обладнання – за своєчасність, якість та комплектність поставок; кредитори – за вчасність надання фінансових ресурсів, дотримання платіжної та розрахункової дисципліни. Комерційні зобов'язання,

які сторони беруть на себе, підтверджуються відповідними договорами та контрактами. Вартість цього типу фінансування є відносно невеликою, що можна пояснити його широким розповсюдженням. За певних умов таке фінансування здійснюється поза балансом діючого підприємства позичальника, проте частіше позичальник гарантує свої обов'язки часткою активів.

Фінансування з повним регресом на позичальника дозволяє оформити фінансування у найбільш короткі строки. Цей тип фінансування застосовується для проектів, які мають державне значення, здійснюються під його гарантію або за його підтримкою. До цих проектів належать проекти розвитку пріоритетних галузей, регіонів, виробничої та соціальної інфраструктури тощо. Реалізуючи такі проекти, позичальник, крім потоків готівки, використовує інші джерела для погашення боргу. Слід відзначити, що цей тип фінансування найбільш прийнятний для економіки України, яка має гостру необхідність в активізації інвестиційної діяльності. Сьогодні міжнародні фінансово-кредитні інституції віддають перевагу цьому виду фінансування.

Фінансування на консорційних засадах здійснюється за схемою: "створюй – володій – експлуатуй". Така схема припускає згоду між учасниками проекту щодо створення (будівництва) підприємства, його акціонування або корпоратизації та експлуатації власниками на пайових умовах. Звичайно за умовами консорціуму банк або декілька банків конвертують боргові зобов'язання в акції позичальника. Власниками проекту стають також підрядники, страхові компанії тощо.

Для реалізації великих проектів можуть створюватися промислово-фінансові групи, учасники яких, у тому числі банки, стають інвесторами та здійснюють безпосереднє фінансування і розподіляють між собою всі інвестиційні ризики. У таблиці 4.1 наведена приблизна схема організації фінансування проекту на консорційних засадах.

Таблиця 4.1 – Механізм консорціумного фінансування

Інвестиційний консорціум					
Підприємство	Банк	Інвестори	Підрядники	Страхувальники	Керівники проекту
Ініціатива			Контракти		
Мотивація			Субконтракти		
Формування капіталу			Найм, постачання, комплектація		
Фінансування			Розрахунки та платежі		
Моніторинг			Будівництво		
Експлуатація			Досягнення проектної потужності		
Дивіденди			Остаточні розрахунки		

Наведена схема консорціуму обмежена шістьма учасниками проекту, при цьому перші три з них (підприємство, банк та інші інвестори) уклали угоду консорціуму, відповідно до якої вони формують початковий капітал, стають власниками проекту та беруть участь у розподілі прибутку від реалізації проекту пропорційно їх частці у капіталі. З рештою учасників здійснюються розрахунки за виконані роботи та послуги згідно з укладеними контрактами.

Лінія розподілу суб'єктів інвестиційного проекту, інвесторів та учасників встановлюється при укладенні угоди консорціуму і може пересуватися праворуч та ліворуч. Крім того, до складу учасників консорціуму можуть бути включені інші учасники: проектанти, постачальники обладнання, інші банки та інвестиційні компанії, перестраховальники, субпідрядники, фірми-девелопери та інжинірингово-консалтингові фірми.

Створення та розвиток будь-якого бізнесу потребує належного фінансування. Існують різноманітні способи залучення капіталу. У західних країнах в останні роки, крім традиційних способів (акціонування, боргове фінансування, кредитування, оренда тощо), з'явилися нові, такі, як франчайзинг, лізинг, форфейтинг, венчурне фінансування, селенг та інше.

Традиційні способи також постійно модифікуються. Українська економіка відчуває велику потребу у зростанні капіталу. Підприємство будь-якої форми власності, якщо йому не байдуже власне майбутнє, обов'язково залучає капітал для розширення виробництва, використовуючи при цьому альтернативні способи чи їх комбінації. Природно, перш за все, що для цих цілей необхідний всебічний порівняльний аналіз кожного способу, оцінка його недоліків та переваг, що дозволить прийняти правильне рішення щодо інвестування.

Акціонування є найбільш розповсюдженим способом залучення капіталу на інвестиційній (початковій) стадії проекту. Залучається капітал шляхом емісії простих та привілейованих акцій, що розміщуються серед юридичних та фізичних осіб.

Через акціонування залучається не тільки грошовий капітал, але й інші матеріальні та нематеріальні активи.

Як відомо, існують публічні та приватні акціонерні товариства. Підприємство (компанія, що перетворюється на акціонерне товариство або корпорацію) створює корпоративний капітал, який використовується на фінансування інвестицій.

Пайовий рахунок такої компанії перетворюється на акціонерний рахунок, який являє собою суму, що інвестується акціонерами (акції та капітал, виплачений понад номінал).

Корпорація може фінансувати дочірні підприємства та здійснювати контроль за використанням їх фінансових ресурсів за умови володіння 50 % акцій дочірньої фірми.

З метою залучення капіталу приватне акціонерне товариство може перетворюватися на публічне (перехід компанії на становище оприлюдненої) та продавати цінні папери широкій публіці. В США цей процес займає від 60 до 180 днів залежно від узгодженості реєстраційного документа, що представляє в комісію з цінних паперів та бірж.

Можливий і зворотний процес, тобто закриті розміщення акцій після відкриття акціонерного товариства. У цьому випадку акції розміщуються тільки серед інвесторів компанії та за пільговими цінами. Компанія змушена здійснювати такі кроки, якщо публічна підписка на її акції не дала очікуваних результатів.

Один з випадків акціонування – викуп контрольних пакетів акцій керівництвом компанії – "викуп менеджментом". Менеджери стають власниками

компанії, щоб попередити її перехід до чужих рук. Такий викуп можливий також за рахунок кредиту.

В Україні у процесі приватизації дістала певний розвиток така форма роздержавлення підприємств як корпоратизація. Згідно з Указом Президента, корпоратизація – це надання державним підприємствам статусу акціонерних, де спочатку 100% акцій належить державі, а потім поступово здійснюється продаж цих акцій членам трудового колективу підприємства (першочергово), іншим державним та приватним підприємствам та фізичним особам.

На терені приватизації в Україні виникла ще одна форма залучення інвестицій – створення колективних підприємств, що по суті мають статус приватного акціонерного товариства, де акціонерами є тільки члени трудового колективу. Деякі колективи підприємств через нестачу власних фінансових ресурсів змушені перетворюватися на публічні акціонерні товариства.

Самофінансування – це спосіб фінансування компанією власних дій за рахунок чистого прибутку (не розподіленого серед акціонерів).

Здійснюється два види наділення:

- без залучення кредиту;
- з залученням кредиту, що забезпечує податкові переваги як для позичальника, так і для кредитора.

Великі корпорації отримують також ще одну знижку з податку на зарплату при створенні спеціального фонду для передачі своїм працівникам акцій.

Цей спосіб, крім фінансового забезпечення корпорацій, дає ще можливість протидіяти поглинанню іншими компаніями.

Трастинг – це спосіб вторинного отримання доходів шляхом вкладення у цінні папери прибутку, одержаного від первинних інвестицій у підприємництво. Трастинг є одним з найефективніших способів нагромадження капіталу, який застосовується переважно приватними акціонерними та іншими господарчими товариствами. Трастинг зумовлює такі операції:

- залучення коштів членів господарчого товариства або просто громадян;
- створення на зібрані кошти виробничого або комерційного підприємства, як правило, у вигляді повного або колективного товариства;
- придбання за рахунок прибутку від діяльності цього підприємства високодохідних та ліквідних цінних паперів інших емітентів: банків, акціонерних товариств, страхових та інвестиційних компаній.

Залучений з допомогою трастингу капітал таким чином максимально диверсифікується, а його вкладники, крім частки прибутку від діяльності товариства, мають доходи у вигляді процентів та дивідендів з портфеля цінних паперів. Трастинг є альтернативою способу реінвестування, особливо коли власний фінансовий стан господарчого товариства погіршується.

Венчурний капітал (ризиковане інвестування) впроваджується з метою швидкої окупності залучених коштів. Венчурний капітал створюється шляхом випуску нових акцій та їх розповсюдження у нових сферах діяльності. Інвестиції здійснюються, як правило, через придбання частки акцій венчурного підприємства (венчура), або надання йому позички, в тому числі з правом її конверсії у майбутньому в акції. Механізм залучення венчурного капіталу

нагадує створення незалежної компанії, яка акумулює кошти інших інвесторів та створює фонд венчурного капіталу. Цей фонд має форму партнерства, в який компанія-засновник вносить незначну частку капіталу, але несе повну відповідальність за управління фондом. Після того, як визначена статутном сума буде зібрана, фонд закривається, а зібрані кошти інвестуються у виробництво. Тим часом венчурна фірма розпочинає формування іншого фонду. Таким чином фірма керує декількома фондами, акумулюючи при цьому значну масу капіталу і розподіляючи ризики серед багатьох інвесторів.

Головна форма доходу на венчурний капітал - це засновницький прибуток, що розподіляється між партнерами через деякий період часу (звичайно 3-5 років), коли акції венчура почнуть котируватися на ринку.

Відмінності венчурного капіталу:

- участь у статутному капіталі;
- довгостроковість інвестування;
- активна участь інвесторів в управлінні компанією.

Слід відзначити, що 25 % капіталу в західній економіці є венчурним, у США це складає близько 5 млрд. доларів.

Приблизно 50 млрд. доларів щорічних інвестицій вважаються венчурними.

Рядовий пакет акцій – це пакет інвестора, що становить менше 50% акціонерного капіталу. Його часто практикують невеликі компанії, які зацікавлені у фінансуванні свого розвитку. Цей спосіб залучення капіталу переважає у наукомістких галузях виробництва, коли невеликі компанії допомагають великим виробляти та реалізовувати продукцію. При цьому дрібні компанії можуть виробляти для великих окремі вузли, деталі, напівфабрикати тощо.

Рядовий пакет, крім звичайних акцій, може включати інші інструменти фінансування – конвертовані облігації з гарантами або опціонами, а також конвертовані привілейовані акції.

Боргове фінансування інвестицій може здійснюватися за рахунок:

- банківського кредиту;
- іпотечних позичок;
- державного кредиту;
- розміщення боргових зобов'язань;
- позичок міжнародних кредитно-інвестиційних інституцій та закордонних банків.

Залучення капіталу шляхом **банківського кредитування** дозволяє підприємству придбати основні (капітальні) активи. Висока вартість та довгі строки служби таких активів змушують підприємства створювати довготерміновий чи середньо терміновий борг. Період погашення довготермінової позички у розвинутих країнах звичайно складає 5-7 років. За кордоном довготермінові позички на придбання основних активів надають також інші фінансово-кредитні установи (іпотечні компанії, пенсійні фонди, страхові компанії тощо). Як правило, чим більший термін кредиту, тим менше шансів отримати його у банку, в зв'язку з чим позичальники змушені користуватися послугами інших фінансових закладів, де вартість позики звичайно вища.

Середньо термінові позички менш ризиковані для банків та їх вартість звичайно менша. Для них може застосовуватися базова процентна ставка чи трохи вища базової. Середньо термінові позички використовуються також для придбання капітальних активів, але можуть також використовуватися для збільшення оборотного капіталу.

Короткотермінові позички (звичайно терміном до I року) використовуються на задоволення незапланованих потреб. Звичайно це поновлювальні кредити для збільшення оборотного капіталу. Але можуть бути також позички під рахунки дебіторів чи позички під товарно-матеріальні запаси.

Фінансування під рахунки дебіторів може здійснюватися з **факторингом**. У цьому випадку кредитор бере на себе зобов'язання погашення дебіторської заборгованості. Факторинг дозволяє позичальнику прискорити поверненість свого оборотного капіталу, скорочуючи тим самим потребу в його фінансуванні.

Фінансування фортфейтингом – це форма кредитування експортера банком чи іншим фінансово-кредитним закладом шляхом придбання боргових зобов'язань з певним дисконтом (наприклад, простих та переказних векселів без права регресу на продавця). Повернення капіталу (банком) здійснюється завдяки продажу боргових зобов'язань на вторинному ринку. Фортфейтинг використовується, як правило, при експорті великих капітальних активів – машин, обладнання, з тривалою відстрочкою платежу. Фортфейтингування дорожче для експортера, ніж банківський кредит, але звільняє його від кредитних ризиків та скорочує дебіторську заборгованість.

Форфейтинг (операція "а-форфе") являє собою фінансову операцію, що перетворює комерційний кредит у банківський шляхом купівлі боргу, зазначеного в оборотному документі, у кредитора на безобіговій основі. Інвестор за відсутності достатнього обсягу коштів для інновацій випишує комплект векселів. Терміни погашення векселів рівномірно розподіляються у часі. Отже, інвестор отримує відстрочку платежу та гарантії банку щодо забезпечення платежів.

Таким чином, у випадку фінансування форфейтингом здійснюється кредитування експортера банком чи іншою фінансово-кредитною установою шляхом придбання боргових зобов'язань. Банк продає ці зобов'язання на вторинному ринку і тим самим повертає собі витрачені кошти. Для інвестора це досить дорога форма кредитування, хоча позбавляє його кредитних ризиків. Ефективність операції для покупця полягає у можливості отримання кредитування свого проекту.

На сьогодні для України операції «а-форфе» є однією із нових банківських технологій. Це означає, що покупець боргу, або форфейтер, бере на себе зобов'язання про відмову – форфейтинг – від звернення регресивної вимоги до кредитора за неможливості отримання задоволення у боржника. Покупка оборотного зобов'язання відбувається, як правило, з певним дисконтом.

Механізм форфейтингу використовується у двох видах операцій:

- при фінансових операціях – із метою швидкої реалізації довгострокових фінансових зобов'язань;

- при експортних операціях – для сприяння надходженню наявних грошей експортеру, що надав кредит іноземному покупцеві.

Зазвичай форфетування здійснюється банками, але із збільшенням обсягу операцій «а-форфе» стали створюватися спеціалізовані інститути.

Як форфейтингові інструменти найчастіше використовуються векселі - переказні й прості, що є основними оборотними документами такої операції. Операції з векселями здійснюються швидко і просто, без несподіваних ускладнень. Окрім векселів, об'єктом форфейтингу можуть бути також зобов'язання у формі акредитиву. Однак, як об'єкт форфейтування акредитиви застосовуються значно рідше. Це пояснюється складністю операції, яка полягає передусім у тому, що у випадку з акредитивом необхідно заздалегідь і докладно погодити умови операції, що в свою чергу призводить до збільшення термінів усієї процедури. Тим часом форфейтинговий ринок припускає високу швидкість укладання і здійснення операцій, а також простоту документообігу.

Через те, що форфейтинг має суттєві переваги, це робить його привабливою формою середньострокового фінансування. Основними перевагами форфейтингу є:

- а) форфейтер бере на себе всі ризики, пов'язані з операцією;
- б) фінансування форфейтингом може здійснюватися на будь-якій стадії процесу може використовуватися для купівлі будь-якого з елементів матеріально-технічної бази досліджень та розробок;
- в) привабливість зростає у зв'язку з відмовою деяких країн від фіксованих процентних ставок, хронічною нестачею валюти для оплати імпорту, зростанням політичних ризиків та іншими обставинами;
- г) можливість переведення заборгованостей, як кредиторської так і дебіторської у реальні кошти, шляхом продажу її форфейтеру;
- д) існування первинного і вторинного ринку форфейтингу.

Іпотечні кредити — це позички під заставу нерухомості (іпотеки). Житлові будинки, земля, виробничі будівлі та споруди можуть виступати як застava для одержання іпотечної позички. Угоди про іпотеку нотаріально завіряються та реєструються у поземельній книзі (регіональних органах управління). У разі несплати позички право власності на іпотеку переходить до кредитора і вона має бути перереєстрована.

Існує декілька способів відшкодування іпотечних позичок:

- повернення позички і процентів за нею може здійснюватися рівними частками (траншами);
- борг може бути відшкодований цілком у кінці строку кредиту;
- позичка може бути видана з пільговим терміном відшкодування, впродовж якого сплачуються тільки проценти за кредит, а основна сума відшкодовується у наступні періоди часу;
- відшкодування боргу періодично (щорічно) зростаючими платежами;
- відшкодування позички з заставним рахунком, на який вноситься певний страховий резерв для майбутніх платежів.

Спосіб та графік повернення боргу передбачається у кредитному договорі. Якщо частина боргу вже погашена, то відповідна цій частині іпотека може бути перезакладеною.

Державне кредитування застосовується для активізації інвестиційної діяльності. Розміщення боргових зобов'язань дозволяє залучати капітал з допомогою облігацій та деяких інших цінних паперів.

Фінансування на консорційних засадах – це спосіб залучення капіталу шляхом створення спільних підприємств (компаній) або створення різних видів стратегічних альянсів: концернів, синдикатів, холдингів, промислово-фінансових груп тощо. Засадовою стосовно цих утворень є угода (консорціум) про стратегічне співробітництво (взаємодію) щодо нагромадження капіталу та фінансування інвестицій.

Спільні підприємства можуть бути суто вітчизняні або з залученням іноземних інвестицій. В усіх випадках їх створення вимагає опрацювання та реєстрації в державних органах установчих документів.

Стратегічні альянси – це об'єднання двох або більше суб'єктів господарювання на умовах спільного розпорядження прибутками і фінансовими ресурсами, розподілу ризиків з метою досягнення конкретних (які не завжди збігаються) стратегічних цілей.

Франчайзинг – це передача або продаж ліцензії (франшизи) однієї фірми (франшизодавця) іншій – франшизоодержувачу на право реалізації продукції (послуг, робіт) чи заняття бізнесом на певній території з використанням товарного знаку франшизодавця та за умовою суворого виконання вимог технології та якості. Франшизодавець – це звичайно випереджаюча фірма з високим іміджем, яка намагається поєднувати свої високі технології та "ноу-хау" з капіталом франшизоодержувача, внаслідок чого отримує певний дохід. Франчайзинг як спосіб залучення капіталу може здійснюватися традиційним шляхом, тобто за рахунок власних фінансових ресурсів, або ресурсів громадян, які бажають стати самостійними підприємцями.

Практика розвитку франчайзингу за кордоном наводить також приклади нетрадиційного фінансування:

- створення компаній, які інвестують малий бізнес. Такі компанії можуть надавати малим підприємствам позички або ставати їх засновниками (акціонерами). Франшизодавець у цьому процесі може виступати як гарант позички; франшизодавець купує земельну ділянку і передає її франшизоодержувачу, який відбудовує її за умовами та проектом франшизодавця. У майбутньому можлива оренда таких майданчиків франшизодавцем та передача їх у суборенду франшизоодержувачам;

- публічна пропозиція або спільна реклама про створення товариства з обмеженою відповідальністю для будівництва декількох невеликих підприємств (виробничих або торговельних), які в майбутньому будуть здані в оренду франшизоодержувачу;

- передача прав управління нерухомістю франшизоодержувачу разом з франшизою на ведення бізнесу.

Франчайзинг дає можливість залучити капітал багатьох інвесторів, які

прагнуть стати підприємцями. У своїй масі цей капітал може бути значним і набагато перевершити той, що залучається компанією традиційним способом.

На сьогодні існує два види фрайчайзингу: продуктово-торговельний і бізнес-франчайзинг. Продуктово-торговельний передбачає за допомогою передачі франшиз створити мережу дистриб'ютерських фірм і допомагає товаровиробнику розширити сектор споживчого ринку. Більшість франшиз на Заході є продуктово-торговельними. Але в останні роки значного поширення набули також бізнес-франшизи. Цей вид фрайчайзингу передбачає спочатку передачу франшизоодержувачу товарного знака, технології виробництва, зразків продукції, технічних умов виробництва і стандартів якості, а потім, після апробації і експертизи продукції франшизоодержувача, йому видається право (ліцензія) на виробництво та продаж, причому на певній території і на певний термін часу. Доходи франшизодавця складаються з одноразової комісійної винагороди і постійних відрахувань частки своїх прибутків франшизоодержувачами.

Ліцензування означає передачу прав виробництва продукції (робіт, послуг) однієї компанії іншій. Ліцензуванню підлягає також передача пакетів, проектів, технологій, товарних знаків, наукових розробок, комп'ютерних програм, іншої інтелектуальної власності. Ліцензія передається на певний строк і за певну винагороду. Ліцензування – це спосіб залучення капіталу власниками патентів, проектів, товарних знаків, технологій тощо. Звичайно одержувач ліцензії сплачує її власнику роялті одноразово за весь час користування ліцензією, або періодично у вигляді процента, що зумовлюється у ліцензійній угоді. Ці угоди можуть бути "ексклюзивними", тобто надавати виключне право одержувачу ліцензії, або надавати права декільком ліцензіатам.

Інжиніринг – вид інженерно-консультаційних послуг, які сприяють інвестиційному процесу, прискорюють його; тобто це засіб підвищення ефективності вкладеного в об'єкт капіталу.

Інжинірингові послуги – це комплекс робіт, що охоплює проведення передінвестиційних досліджень, підготовку техніко-економічних обґрунтувань, технічного та будівельного проектування, а також розробку рекомендацій щодо експлуатації підприємств, організації виробництва та його менеджменту і реалізації готової продукції.

Інжинірингові послуги надаються посередницькими організаціями, а саме інжинірино-консалтинговими фірмами, проектними організаціями, комерційними, інвестиційними банками, банками реконструкції та розвитку, а також фірмами-девелоперами.

Підприємець укладає угоду з постачальником інжинірингу, яка включає:

- перелік зобов'язань та робіт зі строками їх виконання;
- сітьові графіки та календарні плани цих робіт;
- кількість залучаємого до робіт персоналу інжинірингової фірми;
- умови переуступки частки договірних послуг іншій фірмі на засадах субпідряду;
- умови навчання та перепідготовки експлуатаційних кадрів;
- зобов'язання щодо моніторингу виконання будівельно-монтажних робіт тощо.

Інжиніринго-консультативні послуги сприяють залученню капіталу, підвищують ефективність його використання і зменшують, таким чином, потребу в останньому.

Оренда – це строкове володіння та користування майновим комплексом (капітальним активом). Об'єктом договору оренди може бути підприємство, будівля, споруда, приміщення, обладнання, природні ресурси, земельні ділянки.

Оренда як спосіб залучення капіталу ґрунтується на договорі між орендаром та орендодавцем. У договорі відображається склад майнового комплексу, його вартість, розмір та термін орендної плати, зобов'язання та права сторін, умови та порядок припинення договору.

Орендар бере в оренду не просто майно, а капітал, вкладений в це майно з метою отримання прибутку.

Орендна плата за користування капіталом - це орендний відсоток, який за своєю фінансовою природою адекватний позичковому відсотку, а майновий комплекс, що передається у користування орендару, рівнозначний позичці.

У західних країнах залежно від терміну дії розрізняють оренду довгострокову (лізинг), середньострокову (хайринг) та короткострокову (рейтинг). Усі ці види оренди застосовуються для машин та устаткування.

Договір рейтингу може укладатися на строк від одного дня до одного року без викупу майна.

Хайрингові угоди укладаються терміном від 1 до 3 років також, як правило, без викупу майна.

Лізинг – це довгострокова оренда окремих видів машин та устаткування, виробничо-технічних комплексів, іншого майна. На відміну від поточної оренди, у лізингу можуть брати участь три або більше суб'єктів угоди:

- постачальник (виробник обладнання);
- лізингодавець (банк чи лізингова компанія);
- лізингоодержувач (орендар).

Лізингова операція здійснюється у такій послідовності: лізингоодержувач знаходить фірму, що виготовляє або продає необхідне йому обладнання, вивчає його якості та умови продажу. Потім, у разі відповідності обладнання вимогам свого виробництва, він звертається до банку або лізингової компанії з пропозицією придбати це обладнання у виробника (продавця) з метою подальшої передачі йому на умовах оренди.

Лізбек застосовується як більш вигідна форма оренди для лізингоодержувача, оскільки він одночасно залучає капітал від продажу майна і має нагоду подальшого використання цього майна. Звичайно, бувають випадки, коли лізбек застосовується через фінансові труднощі лізингоодержувача.

Оперативний лізинг, на відміну від фінансового, передбачає багаторазову зміну лізингоодержувача впродовж строку служби машин або обладнання. Об'єктом операційного лізингу є, як правило, машини та устаткування, що швидко морально та фізично застарівають. Лізингодавець звичайно сам здійснює ремонт та технічне обслуговування, отримуючи при цьому всю суму амортизаційних відрахувань від лізингоодержувача.

Таким чином, **лізинг** – це специфічна форма залучення виробничого капіталу, за якої лізингодавець кредитує лізингоодержувача. Постачальник майна одержує плату за нього одноразово і одночасно від лізингової компанії або банку зразу ж після укладення угоди або у розстрочку. Нерідко функції лізингодавця виконують також страхові компанії та інвестиційні фонди.

Фактично фінансовий лізинг – це спосіб капіталізації інвестицій, тобто спосіб залучення капіталу. Інакше – це форма матеріально-технічного постачання з одночасним кредитуванням і орендою.

Дедалі частіше застосовується багатосторонній лізинг з декількома посередниками між лізингодавцем, постачальником обладнання та лізингоодержувачем.

Пільгове фінансування може здійснюватися у наступних формах: прямі позики, гарантовані позики, гранти на певні проекти, пайову участь, прямі дотації, страхування. Субсидуючи проект, уряд, звичайно, висуває ті ж умови, що і банк чи інший кредитний заклад, але надані їм урядом пільги заохочують останніх прийняти участь у фінансуванні.

Тому держава, як правило, виступає одним з інвесторів чи учасників інвестування. Головним чином — це об'єкти виробничої та соціальної інфраструктури чи соціально-політичні програми.

Субсидування – це неповернене фінансування, тобто надання грошових коштів та інших постійних та поточних активів на засадах неповернення. Розрізняють такі види субсидування: датування, гранти, субвенції, спонсорство, донорство.

Датування - це спосіб підтримки будь-яких проектів урядом чи місцевими організаціями влади. Як правило, дотуються соціальне важливі програми та проекти, природоохоронні та ресурсозберігаючі технології. Дотації надаються для фінансування тільки частини інвестиційного проекту, частка державних інвестицій, звичайно, не перевищує 50 %. У низці випадків, надаючи певну дотацію, держава ставить умови, щоб решта була проінвестована приватним капіталом, та контролює цільове використання коштів.

Існують також експортні дотації, які надаються з державного бюджету з метою заохочення вивозу товарів. У цьому випадку субсидуються різні митні та податкові пільги.

Гранти близькі за змістом дотаціям. Відмінності їх у тому, що вони можуть надаватись на фінансування проекту загалом. Звітність про використання грантів має більш суворий характер та підлягає аудиторським перевіркам. Іноді призначаються менеджери, які стежать за повним виконанням умов гранту. Часто гранти мають вигляд гуманітарної допомоги.

Субвенції на відміну від дотацій та грантів надаються урядом місцевим органам влади та мають цільове призначення. У випадках порушення цих умов підлягають поверненню. Ініціатором субвенцій виступають місцеві органи влади.

Спонсорство та донорство являють собою субсидування інвестиційних проектів з боку юридичних та фізичних осіб, благодійних організацій та фондів тощо. Найчастіше спонсори та донори фінансують інтелектуальні інвестиції.

Тема 5 Управління інвестиційною діяльністю

План лекції:

1. Мета і завдання інвестиційного менеджменту
2. Інвестиційна привабливість та рівні її визначення
3. Розробка та реалізація інвестиційної стратегії
4. Основи формування інвестиційного портфеля
5. Основний інструментарій інвестиційного менеджменту
6. Інвестиційний аналіз та його основні методи розрахунку деяких показників.

Найважливішою складовою управління інвестиційною діяльністю будь-якої організації є **інвестиційний менеджмент**, який є сукупністю наукових знань та практичного досвіду щодо розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням інвестицій. Інвестиційний менеджмент має міждисциплінарний характер, оскільки тісно пов'язаний з іншими фундаментальними системами управління підприємствами. Зокрема, через формування інвестиційних ресурсів – з фінансовим менеджментом; через спільне управління формуванням основних та оборотних коштів - цей зв'язок опосередковується із виробничим менеджментом тощо.

Основною метою інвестиційного менеджменту є вибір способу забезпечення реалізації найефективнішої інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності на усіх етапах розвитку з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку та мінімізації інвестиційних ризиків.

У процесі реалізації основної мети інвестиційний менеджмент в організації пов'язаний з такими **основними завданнями**:

- забезпечення високих темпів економічного розвитку суб'єктів підприємництва шляхом здійснення ефективної інвестиційної діяльності, розширення її обсягів, а також шляхом галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності;

- максимізація вигод від інвестиційної діяльності. Це досягається вибором такого об'єкту серед наявних альтернативних напрямків інвестування, який забезпечить найбільшу віддачу в розрахунку на вкладений капітал;

- мінімізація інвестиційних ризиків з метою недопущення за несприятливих умов втрати не тільки прибутків, а і частини інвестиційного капіталу;

- забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності суб'єктів підприємництва у процесі реалізації інвестиційних програм шляхом прогнозування впливу інвестиційної діяльності на фінансову діяльність суб'єкта та його платоспроможність під час формування джерел фінансового забезпечення інвестицій;

- визначення можливих варіантів прискорення реалізації інвестиційних програм, у зв'язку з необхідністю сприяння прискоренню економічного розвитку організацій, швидкого формування грошових потоків у вигляді вигід від інвестицій та амортизаційних відрахувань, скороченню темпів використання кредитних ресурсів, зменшення інвестиційних ризиків, пов'язаних із

несприятливими змінами кон'юнктури інвестиційного клімату.

Виділені основні завдання тісно взаємопов'язані між собою та визначають **функції управління інвестиційною діяльністю**:

- дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;
- розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності організації;
- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів суб'єкта інвестиційної діяльності;
- пошук та оцінювання найефективніших інвестиційних проектів;
- оцінювання інвестиційних якостей фінансових інструментів і вибір із них найефективніших;
- формування та оцінювання інвестиційного портфеля за критеріями доходності, ризику та ліквідності;
- поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих програм та проектів пошук найефективніших заходів мінімізації інвестиційних ризиків;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією інвестиційної діяльності.

Інвестиційний менеджмент має свою специфіку, реалізується через формування інвестиційної стратегії організації, інвестиційних портфелів на основі визначення інвестиційної привабливості об'єкту вкладення та пов'язаний з формуванням відповідних організаційно-економічних механізмів реалізації інвестицій за такими напрямками:

1. Управління реальними інвестиціями.
2. Управління фінансовими інвестиціями.
3. Управління інвестиційним портфелем підприємства.
4. Управління формуванням інвестиційних ресурсів.

Кожен із цих напрямків має свої особливі завдання.

При управлінні реальними інвестиціями важливим є формування програми реальних інвестицій, визначення загального обсягу та об'єктів реального інвестування з урахуванням високої ефективності, ліквідності та мінімального ризику.

Політика управління фінансовими інвестиціями включає в себе аналіз фінансових ринків, визначення обсягів фінансових інвестицій у поточному періоді, вибір об'єктів потенційного інвестування (фінансових інструментів), оцінку інвестиційних властивостей окремих фінансових інструментів, формування портфеля фінансових інвестицій та забезпечення ефективності управління ним.

При управлінні інвестиційним портфелем особливої уваги потребує процес його формування та реструктуризація з урахуванням доходності, ліквідності та ризикованості об'єктів, які формують портфель.

У процесі управління формуванням інвестиційних ресурсів визначається загальний обсяг необхідних інвестиційних ресурсів, обґрунтовується вибір ефективних схем фінансового забезпечення інвестиційної діяльності, розраховується максимальний обсяг залучення інвестиційних ресурсів за

рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, визначається оптимальне співвідношення структури капіталу та забезпечення мінімізації вартості залучених інвестиційних ресурсів із різних джерел.

Таким чином, **основною метою інвестиційного менеджменту** є визначення напрямків, методів, способів, механізмів та форм інвестування з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення подальшого розвитку фірми.

Визначення та оцінка ефективності інвестиційного проекту на будь-якому рівні та будь-якого масштабу передбачає проведення заходів щодо аналізу основних перспектив отримання вигід та оцінки ризиків вкладення ресурсів, тобто передбачає оцінку привабливості. Оцінка інвестиційної привабливості як визначення перспективності реалізації проекту в певному оточенні може бути вкрай різноманітна: з точки зору фізичної особи, у підприємств різних організаційно-правових форм та форм власності: приватної, акціонерної, з іноземними інвестиціями, корпоратизованого або державного секторів, інших угруповань: концернів, промислово-фінансових груп, а також, окремих галузей, регіонів.

Якщо всю цю систему розглядати як національну економіку, то її складовими повинні бути суб'єкти господарювання, що реалізують свої економічні інтереси через різні напрями залучення та використання капіталу тобто розподілу результатів інвестиційної діяльності. Формування інвестиційної привабливості кожного напрямку використання капіталу має на меті, перш за все, сприяння максимізації фінансового результату через мінімізацію ризику та орієнтоване на забезпечення конкурентоспроможності при задоволенні відповідних існуючих потреб. Саме виявлення та задоволення існуючих потреб і буде основою для отримання фінансового результату, а відтак сприятиме задоволенню економічного інтересу суб'єкту господарювання шляхом забезпечення економічної ефективності інвестицій.

Таким чином, з метою виявлення перспектив доступності фінансових ресурсів для досягнення інвестиційних цілей здійснюється визначення інвестиційної привабливості окремого напрямку чи сфери діяльності, що враховує комплекс чинників, які формують зовнішні умови для реалізації інвестиційного проекту. Визначення інвестиційної привабливості може проводитися на загальнодержавному рівні (інвестиційний клімат), галузевому рівні (інвестиційна привабливість галузі), рівні конкретного регіону (інвестиційний імідж території), на рівні конкретного підприємства (економічний паспорт підприємства) та на рівні конкретного проекту (інвестиційна привабливість проекту). У будь-якому випадку мова йде про зацікавленість інвесторів в участі у конкретних проектах чи програмах та пов'язана з очікуванням максимальних вигод від такої участі.

Інвестиційна привабливість, або взагалі «економічний паспорт» окремого підприємства, може мати такий вигляд:

1. Загальна характеристика виробництва: характер технології; наявність сучасного устаткування, в т.ч. іноземного; екологічна шкідливість виробництва; складське господарство; наявність власного транспорту; географічне

розташування; наближення до транспортних комунікацій.

2. Характеристика технічної бази підприємства, технології, вартість основних фондів, коефіцієнт зношення.

3. Номенклатура продукції, що випускається: обсяг виробництва; експорт; імпорт сировини та матеріалів; зв'язки з іншими підприємствами; постачальники та споживачі; оцінка стабільності збуту (попиту).

4. Виробнича потужність, можливість нарощування виробництва.

5. Місце підприємства в галузі, на ринку. Рівень монопольності стану підприємства.

6. Характеристика дирекції, схеми управління, чисельність персоналу, його структура, заробітна плата.

7. Статутний фонд, власники підприємства, номінал та ринкова ціна акції, розподіл пакета акцій.

8. Структура витрат на виробництво, у т.ч. за основними видами продукції, їхня рентабельність.

9. Обсяг прибутку та його використання за звітний період.

10. Фінанси підприємства: склад дебіторської та кредиторської заборгованості, аналіз за часом виникнення та характеристикою боржників; показники фінансової стабільності та ліквідності; аналіз платоспроможності; оцінка прибутковості.

Здійснення інвестиційної діяльності передбачає відповідне управління цим процесом: прийняття рішень, щодо забезпечення ресурсами, раціонального використання їх, а також техніки та технології виробництва, проблеми якості, ціни та збуту, досягнення запланованого кінцевого фінансового результату.

Інвестиційна діяльність будь-якої фірми являє собою досить тривалий час та повинна розроблятися та здійснюватися з урахуванням певної перспективи через конкретизацію її напрямків з урахуванням перспективи, тобто шляхом формування інвестиційної стратегії.

З огляду на це, **інвестиційна стратегія** – це процес формування системи цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення з метою забезпечення подальшого розвитку на основі прогнозування умов реалізації інвестиційних задумів, врахування кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так й в окремих його сегментах.

Вихідною передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку фірми, з якою інвестиційна стратегія має узгоджуватися за своїми цілями та етапами розвитку. Таким чином, інвестиційна стратегія має розглядатися як найважливіший фактор забезпечення ефективного розвитку фірми згідно з обраною нею загальною стратегією розвитку.

Інвестиційна стратегія завжди пов'язана з поточним станом підприємства, його діючою технічною, технологічною та фінансовою базою, існуючою фінансово-господарською діяльністю. Стратегія дає відповіді на головні питання, що завжди стоять перед дирекцією підприємства:

1. Чи слід продовжувати чи змінювати напрями діяльності?

2. В яких напрямках необхідно здійснювати зміни?

3. В яких обсягах продовжувати чи змінювати виробництво продукції (послуг)?

4. Які результати дасть зміна діяльності через рік, два, три та на тривалішу перспективу?

5. Який обсяг ресурсів для такого розвитку потрібно, та де їх джерела? Навіть якщо приймається рішення нічого не змінювати на підприємстві й працювати як працювали, то це теж стратегія, яка має бути обґрунтована, досліджена та сформована.



Рисунок 5.1 – Порядок розробки інвестиційної стратегії при реалізації інвестиційних програм

Структура обраної інвестиційної стратегії втілюється у поняття інвестиційного портфеля, тобто спеціально підбраного набору конкретних інвестиційних проектів, що прийняті фірмою до реалізації.

Інвестиційний портфель – це конкретна структура обраної інвестиційної діяльності, з приводу спеціально підбраного набору конкретних інвестиційних інструментів (активів), прийнятих до реалізації в межах окресленої стратегії розвитку підприємства та дотримання пропорцій розподілу інвестованого капіталу між ними. У спрощеному розумінні інвестиційний портфель являє собою визначену сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, що формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії, залежно від інвестиційних цілей розвитку фірми.

Головною метою формування інвестиційного портфеля є забезпечення реалізації інвестиційної стратегії фірми шляхом підбору найбільш ефективних та безпечних об'єктів інвестування, при тому, що портфель може формуватися як сукупність певної кількості об'єктів реального чи фінансового інвестування.

На стадії аналізу та розробки стратегії інвестиційний портфель є запланованим засобом досягнення стратегічних цілей. На стадії реалізації кожного проекту поняття інвестиційного портфеля визначає структуру інвестицій.

Інвестиційні портфелі можна класифікувати за багатьма різними ознаками залежно від цілей, які ставить перед собою інвестор (табл. 5.1):

Таблиця 5.1 – Класифікація інвестиційних портфелів

Ознака класифікації	Характеристика інвестиційних портфелів
Мета інвестування	<ul style="list-style-type: none"> - з метою отримання прибутку - з метою збереження капіталу - з метою приросту капіталу - з метою забезпечення резервів - з метою підтримки ліквідності - з метою розширення економічного впливу - з метою забезпечення спекулятивних цілей
Вид	<ul style="list-style-type: none"> - портфелі ЦП - портфелі реальних інвестицій - депозитарні портфелі - іпотечні портфелі - валютні кредитні портфелі іноземних інвестицій - комбіновані
Рівень ризику	<ul style="list-style-type: none"> - без ризиків - з мінімальним ризиком - із середнім ризиком - високо ризикові - авантюрні
За спеціалізацією портфеля	<ul style="list-style-type: none"> - галузеві - регіональні - загальнодержавні - муніципальні - портфелі іноземних інвестицій
За прибутковістю	<ul style="list-style-type: none"> - портфель зростання - портфель доходу - портфель консервативний - портфель агресивний
За способами управління	<ul style="list-style-type: none"> - фіксований - керований

Інвестиційний портфель, як і кожен проект, що його складає, формується, виходячи з цілого ряду критеріїв, якими керується інвестор:

- 1) забезпечення прибутковості;
- 2) терміновість;
- 3) оптимальний рівень ризику;
- 4) відповідність фінансовим ресурсам.

Формування інвестиційного портфеля – завдання багатокритеріальне, що повинне вирішуватися для майбутнього періоду і, відповідно, базуватися на прогнозах. Значною мірою це завдання, що не має цілком встановлених

методик вирішення, але має типові процедури, загальні рекомендації та методи прогнозних розрахунків.

Критерій прибутковості знаходить своє відображення в очікуваному зростанні доходів або за рахунок зростання вартості самого об'єкта інвестування (портфель зростання), або за рахунок високих та регулярних дивідендів на інвестований капітал (портфель доходу). Портфель доходу – це такий інвестиційний портфель, що сформований за критерієм максимізації рівня інвестиційного прибутку в поточному періоді незалежно від темпів росту інвестованого капіталу на тривалу перспективу.

Портфель зростання являє собою інвестиційний портфель, сформований за критерієм максимізації темпів приросту інвестованого капіталу на тривалу перспективу незалежно від рівня прибутку з поточному періоді. Іншими словами, цей портфель орієнтований на забезпечення високих темпів зростання ринкової вартості підприємства.

Інвестиційний портфель, що має мінімальний ризик втрати інвестованого капіталу, визначається як консервативний і, навпаки, в разі значних показників очікуваної прибутковості інвестицій (і значного ризику) портфель називається "агресивний". Агресивний (спекулятивний) портфель — формується за критерієм максимізації поточного доходу чи приросту інвестованого капіталу незалежно від рівня інвестиційного ризику. Дозволяє отримати максимальну норму інвестиційного прибутку на вкладений капітал, але супроводжується найвищим рівнем інвестиційного ризику.

Поміркований (компромісний) портфель — інвестиційний портфель, за яким загальний рівень портфельного ризику наближається до середньо-ринкового. Звичайно, і норма інвестиційного прибутку на вкладений капітал також наближується до середньо-ринкової.

Консервативний портфель — сформований за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику. Формується найбільш поміркованими інвесторами, практично виключає використання фінансових інструментів, рівень інвестиційного ризику за якими перевищує середньо ринковий.

Критерій терміновості досягнення інвестиційних цілей визначає вимоги інвестора до:

- 1) термінів реалізації інвестицій (до початку експлуатації об'єкта);
- 2) термінів досягнення потрібної прибутковості та окупності інвестицій;
- 3) термінів життя (експлуатації) об'єктів інвестицій.

Ризикованість інвестиційного портфелю визначається показником вірогідності недосягнення потрібної прибутковості або взагалі втрати інвестованих коштів за кожним проектом портфелю.

До цього критерію слід віднести і характеристику ліквідності проекту. Під цим будемо розуміти можливість зворотного процесу перетворення об'єкта інвестування (у різних формах) знову у кошти. При цьому без втрат не обійтися. їхній обсяг і час, потрібний для продажу об'єкта інвестування, визначають рівень ліквідності інвестиційного проекту. Його можна прогнозувати й керуватися ним під час вибору інвестиційного портфеля.

Відповідність проекту фінансовим ресурсам є критерієм вибору саме тих проектів, що відповідають обсягам коштів, які є або мають бути залучені інвестором. Це питання обсягів і розмірів інвестицій.

Співвідношення власних та залучених коштів може бути різним, але що більшою є частка власного капіталу ініціатора інвестиційного проекту (краще понад 50%), то надійнішим є проект.

Наведені вище критерії формування інвестиційного портфеля важко поєднати всі одразу.

Формування інвестиційного портфеля має здійснюватися за принципами:

- 1) відповідності складу портфеля інвестиційній стратегії компанії;
- 2) забезпечення відповідності портфеля інвестиційним ресурсам;
- 3) оптимізації співвідношення доходності та ризику;
- 4) оптимізації співвідношення доходності та ліквідності;
- 5) керованості інвестиційним портфелем.

Важливою складовою частиною механізму керування інвестиційної діяльності підприємства є системи й методи її аналізу.

Інвестиційний аналіз являє собою процес дослідження інвестиційної активності й ефективності інвестиційної діяльності підприємства з метою виявлення резервів їхнього росту.

За цілями здійснення інвестиційний аналіз підрозділяється на різні форми у відповідності з наступними ознаками:

1. За організацією проведення – **внутрішній і зовнішній**.

Внутрішній інвестиційний аналіз проводиться інвестиційними менеджерами підприємства і його власників з використанням всієї сукупності наявних інформативних показників (результати такого аналізу можуть представляти комерційну таємницю).

Зовнішній інвестиційний аналіз здійснюють працівники податкових органів, аудиторських фірм, комерційних банків, страхових компаній з метою вивчення правильності відбитті результатів інвестиційної діяльності і її впливів на фінансову стійкість підприємства.

2. За обсягами аналітичного дослідження – **повний і тематичний**.

Повний інвестиційний аналіз проводиться з метою вивчення всіх аспектів інвестиційної діяльності й всіх характеристик інвестиційної позиції підприємства в комплексі.

Тематичний інвестиційний аналіз обмежується вивченням окремих сторін інвестиційної діяльності, стану інвестиційного портфеля, ефективності реалізації окремих проектів підприємства й т. п.

3. За глибиною аналітичного дослідження – **експрес-аналіз і фундаментальний аналіз**.

Експрес-аналіз проводиться за даними фінансової звітності на основі стандартних алгоритмів розрахунку основних аналітичних показників інвестиційної діяльності підприємства.

Фундаментальний аналіз включає факторне дослідження показників динаміки обсягів інвестиційної діяльності підприємства і її ефективність.

4. За об'єктами інвестиційного аналізу – **аналіз інвестиційної діяльності** підприємства в цілому, **аналіз діяльності окремих "центрів інвестицій"** підприємства й **аналіз окремих інвестиційних операцій** підприємства.

При аналізі інвестиційної діяльності підприємства в цілому предметом вивчення є інвестиційна діяльність підприємства в цілому без виділення його окремих структурних одиниць і підрозділів.

Аналіз діяльності окремих "центрів інвестицій" спрямований звичайно на дослідження ефективності використання інвестуємого капіталу, якщо дане підприємство не має закінченого циклу формування власних інвестиційних ресурсів. Ця форма аналізу базується в основному на результатах управлінського обліку.

Аналіз окремих інвестиційних операцій підприємства вивчає окремі операції, пов'язані з короткостроковими або довгостроковими фінансовими вкладками, з фінансуванням окремих проектів і т. п.

5. За періодом проведення – **попередній, поточний і наступний**.

Попередній аналіз пов'язаний з вивченням умов здійснення окремих фінансових операцій (наприклад, оцінка інвестиційних якостей окремих цінних паперів напередодні формування інвестиційних рішень про напрямки довгострокових фінансових вкладень, оцінка рівня кредитоспроможності напередодні рішення про залучення для інвестування великого кредиту й ін.).

Поточний або оперативний аналіз проводиться в контрольних цілях у процесі реалізації окремих інвестиційних проектів або здійснення окремих фінансових операцій для оперативного впливу на хід інвестиційної діяльності (як, правило, він обмежується коротким проміжком часу).

Наступний або ретроспективний інвестиційний аналіз здійснюється підприємством за звітний період (місяць, квартал, рік). Він дозволяє глибше й повніше проаналізувати інвестиційну позицію й результати інвестиційної діяльності підприємства в порівнянні з попереднім і поточним аналізом, тому що базується на завершених звітних матеріалах статистичного й бухгалтерського обліку.

Кожна з перерахованих форм аналізу здійснюється по наступних основних етапах:

- відбір і підготовка до аналітичного дослідження необхідної вихідної інформації;
- аналітична обробка відібраної вихідної інформації, формування аналітичної інформації;
- інтерпретація отриманої аналітичної інформації;
- підготовка висновків і рекомендацій з результатів проведеного аналізу.

Для рішення конкретних завдань інвестиційного менеджменту застосовується ряд спеціальних систем і методів аналізу, що дозволяють одержати конкретну кількісну оцінку результатів інвестиційної діяльності в розрізі окремих її аспектів, як у статистиці, так й у динаміці. А теорії інвестиційного менеджменту залежно від використовуваних методів розрізняють наступні основні системи інвестиційного аналізу: горизонтальний, вертикальний, порівняльний, аналіз коефіцієнтів, інтегральний аналіз.

1. Горизонтальний (трендовий) аналіз базується на вивченні динаміки окремих показників інвестиційної діяльності в часі. У процесі використання цієї системи аналізу розраховуються темпи росту (приросту) окремих інвестиційних показників за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їхньої зміни (тренда). Основні види горизонтального аналізу:

- дослідження динаміки показників звітного періоду в зіставленні з показниками попереднього періоду;
- дослідження динаміки показників звітного періоду в зіставленні з показниками аналогічного періоду минулого року;
- дослідження динаміки показників за ряд попередніх періодів.

Всі види горизонтального аналізу доповнюються звичайно дослідженням впливу окремих факторів на зміну відповідних результатів інвестиційної діяльності. Результати такого дослідження дозволяють побудувати відповідні динамічні факторні моделі, які використовуються потім у процесі інвестиційного планування окремих показників.

2. Вертикальний або структурний інвестиційний аналіз базується на структурному розкладанні окремих показників інвестиційної діяльності підприємства. У процесі здійснення цього аналізу розраховується питома вага окремих структурних складових агрегованих показників. У практиці керування інвестиціями найбільше поширення одержали наступні види вертикального аналізу:

- Структурний аналіз інвестицій. У процесі його визначаються питома вага різних форм інвестицій, склад інвестиційного портфеля й ін. Результати цього аналізу використовуються в процесі оптимізації складу інвестицій підприємства.

- Структурний аналіз інвестиційних ресурсів. У процесі цього аналізу визначаються питома вага окремих використовуваного підприємством в інвестиційних цілях власного й позикового капіталу, склад використовуваного позикового капіталу по періодах його надання (коротко- і довгостроковий), склад використовуваного позикового капіталу по його видах (банківський кредит, фінансовий кредит ін. фірм, товарний або комерційний кредит). Результати цього аналізу використовуються в процесі оцінки ефекту фінансового левериджа, визначення середньозваженої вартості інвестуємого капіталу, оптимізації структури джерел формування позикових інвестиційних ресурсів й в інших випадках.

- Структурний аналіз грошових потоків по інвестиційній діяльності. У процесі цього аналізу в складі загального грошового потоку виділяють грошові потоки по інвестиційній діяльності підприємства, у складі цього виду грошового потоку більш глибоко структуруються надходження й витрати коштів, склад грошового потоку по окремих його елементах.

3. Порівняльний інвестиційний аналіз базується на зіставленні окремих груп аналогічних показників між собою. У процесі використання цієї системи аналізу розраховуються розміри абсолютних і відносних відхилень порівнюваних показників.

Найбільше поширення одержали наступні види порівняльного аналізу:

- Порівняльний аналіз показників інвестиційної діяльності даного підприємства й середньогалузових показників. У процесі цього аналізу виявляється ступінь відхилення основних результатів інвестиційної діяльності даного підприємства від середньогалузових з метою оцінки своєї інвестиційної позиції й виявлення резервів подальшого підвищення ефективності інвестиційної діяльності.

- Порівняльний аналіз показників інвестиційної діяльності даного підприємства й підприємств-конкурентів. У процесі цього аналізу виявляються слабкі сторони інвестиційної діяльності підприємства з метою розробки заходів щодо поліпшення його інвестиційної позиції.

- Порівняльний аналіз показників інвестиційної діяльності окремих структурних одиниць і підрозділів одного підприємства ("центрів інвестицій"). Такий аналіз проводиться з метою порівняльної оцінки й пошуку резервів підвищення ефективності інвестиційної діяльності внутрішніх підрозділів підприємства.

- Порівняльний аналіз звітних і планових (нормативних) показників інвестиційної діяльності. Такий аналіз становить основу організованого на підприємстві моніторингу поточної інвестиційної діяльності. У процесі цього аналізу виявляється ступінь відхилення звітних показників від планових (нормативних), визначаються причини цих відхилень і вносяться рекомендації з коректування окремих напрямків інвестиційної діяльності підприємства.

4. Аналіз фінансових коефіцієнтів (R-аналіз) базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників інвестиційної діяльності підприємства між собою. У процесі використання цієї системи аналізу визначаються різні відносні показники і їхній вплив на рівень фінансового стану підприємства. Найбільше поширення одержали наступні групи аналітичних фінансових коефіцієнтів: коефіцієнти оцінки рентабельності інвестиційної діяльності, коефіцієнти оцінки оборотності операційних активів, коефіцієнти оцінки оборотності інвестуемого капіталу, коефіцієнти оцінки фінансової стійкості й ін.

Аналіз фінансових коефіцієнтів базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників інвестиційної діяльності підприємства між собою.

Коефіцієнт оцінки рентабельності всього капіталу, використовуваного в інвестиційній діяльності підприємства:

$$P_{ki\partial} = НП_{i\partial} / СК_{ci},$$

де $НП_{i\partial}$ – сума чистого прибутку, отримана від всіх видів інвестиційної діяльності підприємства;

$СК_{ci}$ – середньоінвестиційна сума капіталу, використовуваного в інвестиційному процесі.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, використовуваного в інвестиційній діяльності підприємства:

$$P_{skid} = \Pi P_{id} / CBK_{ic} ,$$

де ΠP_{id} – сума чистого прибутку, отримана від всіх видів діяльності підприємства;

CBK_{ic} – середня сума власного капіталу, використовуваного в інвестиційному процесі.

Коефіцієнт оборотності всього капіталу, використаного в процесі реального інвестування:

$$DO_{do} = OP / CK ,$$

де OP – загальний обсяг реалізації продукції;

CK – середня сума власного капіталу підприємства, задіяного у формуванні операційних активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу, використаного в процесі реального інвестування:

$$DO_{ck} = OP / CCK ,$$

де CCK – середня сума власного капіталу підприємства.

Період обороту всього капіталу, використаного в процесі реального інвестування:

$$PO_{do} = Kp / OP_{pro} ,$$

де Kp – сума реального капіталу;

OP_{ob} – одноденний обсяг реалізації продукції.

Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства дозволяють виявити рівень фінансового ризику, зв'язаного зі структурою джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства, а, відповідно, і ступінь його фінансової стабільності в процесі майбутньої інвестиційної діяльності. Для проведення такої оцінки в процесі інвестиційного аналізу використовуються наступні основні показники:

Коефіцієнт автономії показує, у якому ступені обсяг використовуваних підприємством активів сформований за рахунок інвестованого власного капіталу й наскільки воно незалежно від зовнішніх джерел фінансування:

$$KA = BK / ZK ,$$

де BK – сума власного капіталу;

ZK – загальна сума капіталу підприємства на даний момент.

Коефіцієнт фінансування характеризує обсяг залучених позикових засобів на одиницю власного капіталу, тобто ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K\Phi = PK / BK,$$

де PK – сума позикового капіталу;

BK – сума власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт заборгованості показує частку позикового капіталу в загальній використовуваній сумі капіталу:

$$KЗ = PK / K,$$

де PK – сума позикового капіталу;

K – загальна сума капіталу підприємства.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності або "кислотний тест" показує, у якому ступені всі поточні фінансові зобов'язання підприємства забезпечені наявними в нього готовими засобами платежу на певну дату:

$$КАП = (ГАК + КФВ) / КФО ,$$

де $ГАК$ – сума грошових активів підприємства;

$КФВ$ – сума короткострокових фінансових вкладень підприємства;

$КФО$ – сума всіх короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань підприємства на поточну дату.

Інвестиційний аналіз може доповнюватися таким методом аналізу, що широко використовується в менеджменті для вирішення різноманітних управлінських завдань – **SWOT-аналізом** – це дослідження сильних і слабких сторін інвестиційної діяльності підприємств, а також позитивного або негативного впливу окремих зовнішніх факторів на умови її здійснення в майбутньому періоді.

STRENGTHS - сильні сторони підприємства

WEAKNESSES - слабкі сторони підприємства

OPPORTUNITIES - можливості розвитку підприємства

THREATS - погрози розвитку підприємства.

Результати **SWOT-аналізу** звичайно представляють графічно по комплексному дослідженню впливу окремих факторів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ

Тема 6 Сутність і характеристика інноваційних процесів та інноваційної діяльності

План лекції:

1. Значення інноваційних процесів для ефективної господарської діяльності
2. Поняття «новація», «інновація», «інноваційна діяльність»
3. Поняття об'єктів і суб'єктів інноваційної діяльності
4. Сутність та основні етапи інноваційного процесу
5. Класифікація інновацій
6. Стадії життєвого циклу інноваційного продукту.

Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високих результатів підприємства можуть досягти лише за умов систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів, нових виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарювання, в основі якого – орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність.

Інноваційна діяльність (англ. – нововведення) – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційна діяльність є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення та вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновація. Слід розрізняти терміни «новація» та «інновація».

Новація (лат. – оновлення, зміна) – продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних та експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт.

Новації постають як відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики, стандарти, результати маркетингових досліджень тощо. Однак усвідомлення цінності інновацій, а, значить, доцільності її впровадження, не приходить одразу після її появи. Має минути певний час, перш ніж хтось побачить потенційну вигоду від впровадження новинки і ініціює її виведення на ринок.

Інноваційний лаг – період між появою інновації та її впровадженням.

Термін «інновація» запровадив австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883 – 1950), який у 1912 р. у праці «Теорія економічного розвитку» вжив словосполучення «нова комбінація», а у наступних працях застосував термін «інновація».

Поняття «інновація» і «нововведення» можна вважати тотожними.

Угорський економіст Б. Санто визначив інновацію як «такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та у випадку, якщо вони орієнтуються на економічну вигоду, прибуток; їх поява на ринку може принести додатковий успіх».

Однак поширеним є погляд, згідно якому за основу беруть переклад поняття «нововведення». Трактуювання терміну «інновація» ґрунтується на концепції Й. Шумпетера, який визначав відкриття, винахід нового як початкову подію, а **інновацію**, тобто впровадження заходу – як завершальну подію, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування.

Отже, світова економічна думка інтерпретує інновацію як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, втілений в нових продуктах і технологіях.

Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності.

Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує інновацію таким чином: **«Це новостворені і вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери»**. У зазначеному Законі сказано, що об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізм формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві.

Іноватор – особа, яка ініціює процес впровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію.

Суб'єкти інноваційної діяльності – фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і залучають майнові та інтелектуальні цінності вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували б перспективу розвитку.

Інноваційна діяльність підприємств — це не лише розв'язання технічних завдань щодо створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок. Провідна роль у реалізації цих завдань належить менеджерам. У світі на одного вченого припадає 10 менеджерів.

Організація та управління інноваційною діяльністю здійснюються фахівцями різних функціональних служб і різних рівнів управління. Завдання щодо впровадження новацій вирішуються менеджерами залежно від рівня управління. Так, менеджери вищої ланки, маючи добре розвинуту інтуїцію, всебічні знання у галузях економіки, інноватики, володіючи сучасними інформаційними і комунікаційними технологіями, визначають перспективні напрями розвитку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для реалізації поставленої мети. Менеджери середньої управлінської ланки керують втіленням у життя інноваційних рішень керівництва, що передбачає вміння консолідувати персонал для досягнення цілей, здатність створити відповідний психологічний клімат у колективі, сформувавши у ньому відповідні мотиваційні преференції (лат. *praefero* — уважаю за краще), організувати і координувати роботу виконавців відповідно до визначених завдань.

Важливою складовою інноваційної діяльності є праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування та конструювання новацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок (у разі інновації-товару) тощо. Усі ці працівники є суб'єктами інноваційної діяльності у вузькому значенні (стосовно окремого підприємства). Однак лише частина з них бере на себе відповідальність за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на підприємстві. Такі рішення, як правило, є ризикованими і приймаються здебільшого вищим керівництвом підприємства або його власником. Якщо вони часто ініціюють залучення інновацій, то їх називають інноваторами.

З моменту прийняття новації до реалізації та розповсюдження вона набуває нової якості, тобто стає інновацією. У світовій економічній літературі існує багато визначень інновації, причому вітчизняні науковці синонімом терміна «інновації» вважають термін «нововведення». Термін «інновація» запровадив австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883—1950), який у 1912 р. в праці «Теорія економічного розвитку» вжив словосполучення «нова комбінація», маючи на увазі нову якість засобів виробництва, що досягалася шляхом певних поліпшень існуючого обладнання, введення нових засобів виробництва або систем його організації. У наступних працях Шумпетера, замість терміна «нова комбінація», застосовував термін «інновація».

Поняття «інновація» та «нововведення» можна вважати тотожними, хоча деякі науковці трактують їх по-різному залежно від власного розуміння

етимології слова. Якщо прийняти те, що слово «інновація» є похідним від латинського «пово», що означає змінювати, оновлювати, то під інновацією слід розуміти процес змін, оновлення. Тому, наприклад, угорський економіст Б. Санто визначив інновацію як «такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та у випадку, якщо вони орієнтуються на економічну вигоду, на прибуток; їх поява на ринку може приносити додатковий успіх». Російський економіст О. Пригожий дає визначення інновації як форми керованого розвитку. При цьому під інновацією він розуміє таку цілеспрямовану зміну, яка вносить у середовище впровадження (організацію, суспільство тощо) нові, відносно стабільні елементи. Пригожий зазначає, що інновація — це процес, тобто перехід певної системи від одного стану до іншого.

Однак поширенішим є погляд, згідно з яким за основу беруть переклад поняття «нововведення» як innovation, тобто «введена новація». Отже, цим терміном називають об'єкти впровадження (наприклад, за Е. Роджерсом: «Нововведення — це ідея, практика або продукт, що сприймаються як нові»). Американський економіст П. Лемер тлумачив інновацію як «новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, новацію в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке вдосконалення, яке забезпечує економію витрат або створює умови для неї».

Аналіз трактувань поняття «інновація» різними вченими підводить до висновку, що більшість із них ґрунтується на концепції Й. Шумпетера, який визначав відкриття, винахід нового пристрою або технології як початкову подію, а інновацію, впровадження цього пристрою або технології — як завершальну подію, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування, що означає створення нових ресурсів або використання вже відомих цінний спосіб.

Отже, світова економічна думка інтерпретує інновацію як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, утілений в нових продуктах і технологіях. З огляду на це терміни «нововведення» та «інновація» можна вважати рівнозначними і використовувати як синоніми щодо кінцевого результату — впроваджені новації.

Інновація (нововведення) — кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

Нововведення пов'язане з новим застосуванням існуючого продукту, використанням нової концепції або ідеї. Воно може трактуватися як новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають переваги над конкурентами. Визнання корисності інновації кінцевим споживачем зумовлює зміну соціально-економічного середовища. Корисність, функція корисності відрізняють нововведення від відкриття і винаходу. Відкриття і винаходи не мають соціальної та економічної

цінності, якщо не стають основою нововведення на ринку. Так, американський економіст Б. Твісс зауважує: «Винахід (новація) — формулювання, висування ідеї. Нововведення (інновація) — застосування, тобто процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту».

Інновація вносить зміни у первинну структуру виробничого організму, переводить його у новий стан. Упровадження новацій відбувається цілеспрямовано, з метою поліпшення функціонування підприємства, тому можна стверджувати, що інновація є цільовою зміною підприємства як системи, завдяки якій створюється новий засіб, призначений для задоволення певної потреби людей.

Етапи, стадії і моделі інноваційного процесу

Інноваційна діяльність та інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. Інноваційний процес є ширшим поняттям, ніж інноваційна діяльність. Він охоплює всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи її дифузії (лат. *diffusio* — проникнення) у нові умови чи місця застосування. А інноваційна діяльність полягає в діях людей, спрямованих на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу.

Інноваційний процес — процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її практичного використання.

Під час інноваційного процесу не лише створюються очікувані інноваційні продукти, а й можуть виникати супроводжувальні інновації, які є побічним результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її практичного використання. Спрощено модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів: наука – техніка – виробництво.

Наука. На цьому етапі розробляють теоретичні основи проблеми.

1. Фундаментальні дослідження. Їх результатом є відкриття.

Відкриття – це науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває досі невідомі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на НТП і розвиток цивілізації, служить джерелом винаходів.

Світовий досвід показує, що фундаментальні дослідження дають позитивний результат лише у 10 %.

Винахід – це результат науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що відображає принципово новий механізм, який може стати основою появи значної частини процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Фундаментальні відкриття і винаходи характеризуються, як правило, великим проміжком часу від формулювання гіпотези до практичного застосування винаходу.

2. Прикладні дослідження. Визначають напрям прикладного застосування знань, здобутих у процесі фундаментальних досліджень. Їх результатом є нові технології, матеріали, системи.

Фундаментальні відкриття і винаходи характеризуються, як правило, великим проміжком часу від формулювання гіпотези до практичного застосування винаходу (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Інтервал між винаходом і його впровадженням (роки)

Відкриття	Рік появи відкриття	Рік практичної реалізації	Інтервал (роки)
Фотоапарат	1727	1839	112
Телефон	1820	1876	56
Магнітний запис звуку	1889	1931	42
Радіо	1867	1902	35
Телебачення	1907	1945	38
Синтетичний каучук	1910	1938	30
Радар	1925	1938	13
Синтетичні волокна	1930	1939	9
Атомна бомба	1939	1945	6
Напівпровідники	1941	1951	10
Комп'ютер з пам'яттю	1945	1949	4
Транзистор	1948	1953	5
Інтегральна схема	1958	1961	3
Мікропроцесор	1968	1970	2
Персональний комп'ютер	1972	1974	2

Наведені дані засвідчують тенденцію до значного скорочення часу між відкриттям і його практичним застосуванням у ХХ ст. Це зумовлено усвідомленням вигоди, яку можна мати від швидкої реалізації інновації, і можливостями, які відкриває технічний та організаційний рівень сучасних спеціалізованих науково-технічних закладів та дослідницьких лабораторій великих корпорацій.

Техніка. На цьому етапі втілюють теоретичні конструкції явищ і процесів у матеріальну оболонку. Охоплює стадії НДДКР, які спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та опробування дослідних зразків нової техніки, технології чи продукту. Визначають технічну характеристику нової продукції, розробляють інженерно-технічну документацію на неї, створюють дослідні зразки, розпочинають експериментальне виробництво.

Виробництво. Комерціалізація нововведення. Впровадження у виробництво нового продукту. Цей етап охоплює декілька стадій: дослідження ринку; конструювання; ринкове планування; дослідне виробництво; ринкове випробування; комерційне виробництво. Це – завершальний етап.

Інвестиції на цьому етапі теж ризиковані, але їх повністю бере на себе суб'єкт господарювання, акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах і використовуючи позичковий капітал (банківські кредити).

Цей етап охоплює кілька стадій:

- дослідження ринку: вивчають готовність ринку до сприйняття нововведення; якщо новий продукт ще не відомий ринку, оцінюють можливість формування нових споживчих потреб, які він може задовольняти; визначають форму просування новинки на ринок, можливість її модифікації для окремих його сегментів;

- конструювання: формують дизайн новинки з дотриманням естетичних, ергономічних, функціональних вимог та з урахуванням преференцій споживачів вибраного сегмента ринку (сучасність, комфортність, вишуканість, компактність, цінові характеристики тощо); розробляють маркетингові заходи для просування товару на ринок;

- ринкове планування: визначають обсяги попиту на новий товар, його асортиментний ряд, можливі ринки збуту; оцінюють витрати на виготовлення і прогнозують майбутні доходи від продажу;

- дослідне виробництво: налагоджують і відпрацьовують технологічний процес; складають кошторис витрат;

- ринкове випробування: здійснюють рекламну кампанію до появи товару на ринку; визначають прогнозну ціну; випускають пробну партію товару, оцінюють попит на неї; за необхідності вносять зміни у тактику маркетингу чи дизайн товару;

- комерційне виробництво: формують портфель замовлень на виготовлення партій товару; укладають угоди з постачальниками; розробляють логістичні схеми; вибирають канали збуту; проектують і створюють систему управління виробництвом; виготовляють і реалізують продукцію у запланованих обсягах; відпрацьовують систему управління якістю; вдосконалюють політику ціноутворення і методи стимулювання збуту.

Етап комерціалізації нововведення є завершальним в інноваційному процесі. Однак новий продукт не завжди залишається власністю підприємства, яке його створило. Право на виготовлення нового продукту можуть отримати й інші підприємства, придбавши відповідну **ліцензію** (лат. *licentia* — право). Відбувається дифузія нововведення — процес його поширення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Інвестування у придбання нововведень є найменш ризикованими, тому багато фірм включаються в інноваційний процес саме на цій стадії. Найтипівішим щодо дифузій є технологічні нововведення, оскільки їм притаманна найбільша інваріантність.

Інваріантність (лат. *invariantis* — незмінний) нововведення — здатність нововведення зберігати незмінними якісні та кількісні характеристики, попри перетворення та зміни у зовнішньому середовищі, що дає змогу використовувати продукт тривалий час і в різних сферах. Прикладом інваріантності базового нововведення є штучне волокно нейлон, винайдене працівниками фірми Dupon. Спершу його використовували лише для виготовлення парашутів, потім — у трикотажній (панчохи) та легкій промисловості (нейлонові сорочки, плащі, куртки із наповнювачем тощо); відтак воно знайшло застосування в галузі автомобільної промисловості як

корд для автомобільних шин.

Широка інваріантність характерна для результатів наукових досліджень у межах космічних програм. Особливо значною була віддача від космічних розробок у США. Зокрема, програма «Аполлон» дала змогу Сполученим Штатам посісти перше місце у світі з виробництва комп'ютерів. Методи автоматичної перевірки, розроблені для раке-ти-носія «Сатурн», застосовують для оцінювання рівня забруднення атмосфери автомобільними викидами і сортування поштових відправлень.

Дифузія нововведення – процес його поширення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Інваріантність нововведення – здатність зберігати незмінними якісні та кількісні характеристики.

Отже, завершальною ланкою інноваційного процесу є створення конкурентоспроможного продукту.

Основні етапи інноваційного процесу на підприємстві:

- 1) генерація ідей
- 2) розробка задуму і його попереднє оцінювання
- 3) аналіз умов реалізації задуму і витрат на нього
- 4) конструкторське та технологічне розроблення
- 5) пробний маркетинг
- 6) планування та організація процесу виробництва
- 7) комерційна реалізація.

Отже, дифузія і вдосконалення інновації є складовими інноваційного процесу. Вони дають змогу поширювати новацію в усіх галузях. Дифузія новацій здійснюється шляхом їх трансферу.

Трансфер (лат. – переносити, переміщати) – передавання суб'єктам, які не є авторами новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.

Трансфер здійснюється тільки тоді, коли це вигідно обом сторонам.

Класифікація інновацій

Перша класифікація, яка стала класичною і використовувалася до кінця 60-х років XX ст., належить Й. Шумпетеру. Він виокремив 5 інновацій:

- Виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;
- Впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції;
- Освоєння нового ринку збуту певною галуззю;
- Залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів;
- Впровадження нових організаційних форм.

На сучасному етапі інновації класифікують за різними ознаками:

1. За змістом діяльності:
 - Технологічні;
 - Виробничі;
 - Економічні;
 - Торговельні;

- Соціальні;
- Управлінські.

2. За ступенем новизни виділяють:

— базові (поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад винайдення парового двигуна, атомної енергії, радіо, напівпровідників тощо);

— поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається);

— псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт, щоб затримати зниження норми прибутку і продовжити життєвий цикл поліпшувальної інновації, наприклад зміна дизайну товару, матеріалу, з якого він виготовляється; зміна способу рекламування тощо).

3. За сферою діяльності підприємства:

- інновації на вході в підприємство як систему (те, що надходить у виробництво)

- інновації на виході з виробництва
- інновації у структурі підприємства (цільові зміни).

4. За інтенсивністю інноваційних змін:

- інновації нульового порядку (зберігає і оновлює існуючі функції і частини)

- першого (кількісна зміна)
- другого (перегрупування чи організаційні зміни)
- третього (адаптаційні зміни)
- четвертого (новий варіант – найпростіша якісна зміна)
- п'ятого (нове покоління)
- шостого (новий вид)
- сьомого (новий рід).

5. За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття:

- абсолютна новизна
- відносна новизна
- умовна новизна
- суб'єктивна новизна.

6. За причинами виникнення:

- реактивні (реакція на нові перетворення)
- стратегічні (отримання конкурентних переваг).

Життєвий цикл інновацій

Життєвий цикл інновацій – період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва.

За своїм характером життєвий цикл інновації відповідає типовому життєвому циклу товару і проходить етапи розроблення, просування на ринок, зростання, зрілості та занепаду, які характеризуються різним співвідношенням витрат, пов'язаних з розробленням та виведенням новинки на ринок, і доходів від її продажу.

Як правило, такі стадії проходить технічно складна інновація, створення якої вимагає попередніх досліджень ефективності технічного рішення, взятого за її основу, конструкторського розроблення дослідного зразка, його апробації, вдосконалення, розроблення технології виготовлення.

Тривалість життєвого циклу інновації залежить від внутрішніх чинників, що обумовлюють здатність фірми-інноватора прискорити процес перетворення ідеї на матеріалізований продукт, придатний до комерційного впровадження, і зовнішніх, які формуються співвідношенням попиту і пропозиції і впливають на тривалість комерційного використання.

Етап розробки. Включає стадії зародження ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для перетворення ідеї на придатний для промислового виготовлення продукт, розроблення технології його виробництва.

Етап виведення на ринок. На цьому етапі відбуваються налагодження технологічного процесу, випуск пробної партії та її ринкова апробація, формування стратегії та каналів збуту. На цьому етапі прибуток відсутній, оскільки витрати перевищують доходи від продажу.

Етап зростання. Період швидкого сприйняття нового товару ринком і швидкого зростання прибутків.

Етап зрілості. Характеризується уповільненням темпів збуту внаслідок придбання товару більшістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується.

Етап занепаду. Різке падіння збуту і зниження прибутків. Товар знімають з виробництва.

Як правило, такі стадії життєвого циклу проходить технічно складна інновація, створення якої вимагає попередніх досліджень ефективності технічного рішення, взятого за її основу, конструкторського розроблення дослідного зразка, його апробації, вдосконалення, розроблення технології виготовлення тощо. Цей процес може бути тривалим і не обов'язково завершуватися успіхом. Зокрема, дослідження діяльності 120 американських корпорацій у 90-х роках XX ст. засвідчили, що понад 60% усіх їхніх дослідно-конструкторських розробок не перетворилися на нову продукцію; 50% витрат на НДДКР були спрямовані на нововведення, які виявилися комерційно невдалими; комерційно успішними були тільки 15% нових видів продукції. Тому нововведення, що вимагають великих витрат, розробляються лише великими компаніями, які мають відповідні фінансові та інтелектуальні ресурси.

Великий відсоток невдач фахівці пояснюють тим, що інновації часто виникають на базі нових знань, а не нових потреб. З метою з'ясування запитів та вимог споживачів і запобігання помилковим рішенням при розробленні нового продукту великі компанії створюють спеціальні підрозділи для обміну інформацією зі споживачами, на основі якої планують свої подальші дослідження та розробки.

Тема 7 Особливості створення інновацій і формування попиту на них. Сутність і завдання інноваційної політики підприємства

План лекції:

1. Особливості проведення попередніх досліджень
2. Чинники, що сприяють залученню інновацій
3. Попит на інновації
4. Поняття інноваційної політики підприємства
5. Сутність і види інноваційної стратегії підприємства
6. Інноваційна політика підприємства

Виробничо-господарська діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб наявних і потенційних споживачів відповідного сегменту ринку. Незалежно від того, до якої галузі належить підприємство, яких споживачів обслуговує, поряд з ним на ринку зазвичай функціонують інші підприємства, що займаються аналогічною діяльністю. Чим привабливішим з погляду отримання доходів є ринковий сегмент, тим щільнішою є на ньому конкуренція. Конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про поліпшення своєї діяльності, що можливо робити лише за умови систематичних маркетингових досліджень щодо інноваційних змін та постійних систематичних нововведень.

Насичення ринку певними товарами зменшує підприємницький дохід фірми. Це підштовхує підприємців відшукувати нові можливості для його отримання, які можуть критися у зміні напрямку діяльності, в освоєнні виробництва нового продукту, у нових способах використання традиційних ресурсів, у залученні принципово нової техніки і технології, яка радикально поліпшує властивості товару. Все це інновації, які можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги, створити умови для зміцнення його ринкових позицій, стабільного розвитку.

Конкурентні переваги – характеристики підприємств, його продукції чи послуг, які забезпечують йому певні переваги над конкурентами. Вони обумовлюються різними чинниками.

Найбільш типові конкурентні переваги:

- нові технології
- нові запити ринку
- нові сегменти ринку
- зміна вартості або наявності компонентів виробництва (в позитивному напрямі).

З огляду на значущість для організації та стійкість конкурентні переваги поділяють на два типи:

1. Переваги низького рангу, пов'язані з доступністю джерел сировини, наявністю робочої сили, отриманням тимчасових податкових пільг. Вони є нестійкими, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

2. Переваги високого рангу, пов'язані з наявністю у підприємства кваліфікованого персоналу, здатного використовувати сучасні технології у всіх

сферах діяльності, вести інноваційний пошук і створювати новинки, отримувати патенти, розвивати і вдосконалювати матеріально-технічну базу підприємства, забезпечувати позитивний імідж підприємства. Такі переваги є тривалими і сприяють вищій ефективності підприємницької діяльності.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки за умов ефективної політики і належної організації інноваційної діяльності на підприємстві. Серед них особливо результативні ті, що стосуються характеристик товару. Їх здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж товари інших виробників, забезпечує прихильність споживачів, зростання обсягів продажу, і, в кінцевому підсумку, зростання прибутку компанії.

Чинники, які найбільшою мірою стимулюють залучення інновацій:

- зниження рівня стабільності надходжень матеріальних і сировинних ресурсів, необхідних підприємству
- розширення асортименту продукції, що претендує на те ж саме місце на ринку (конкуренту)
- зміна потреб і бажань споживачів
- економічні потрясіння і нестабільність
- технологічні зрушення, що спричиняють зміну сформованих поглядів.

Інновації повинні забезпечити підприємству конкурентні переваги та створити умови для його ринкових позицій і стабільного розвитку.

Інноваційна діяльність складається з трьох складових:

- Інноваційна ініціатива
- Визначення потреб ринку
- Налагодження виробництва нової продукції для задоволення ринкових потреб.

Успіх чи невдача просування нового продукту на ринок, великий чи незначний попит на нього залежать того, наскільки точно взяті до уваги особливості його сприйняття потенційними споживачами і від того, якими засобами будуть впливати на попит продуценти нового товару на різних стадіях його життєвого циклу.

За ставленням споживачів до товару розрізняють попит прихований, негативний, нерегулярний, надмірний, нерациональний або відсутність попиту.

Попит – обсяг продукції чи послуги, які споживач хоче і спроможний придбати на певному ринку за певною ціною протягом певного часу.

Прихований попит. Відображає неможливість задоволення потреб споживачів за рахунок наявних на ринку товарів і послуг.

Негативний попит. Може виникати на стадії просування нового продукту на ринок, відображає факт його недолюблювання.

Надмірний попит. Виникає за умови, коли попит перевищує пропозицію. Це дуже сприятлива ситуація для інноваторів.

Повноцінний попит. Передбачає відповідність нововведень бажанням споживачів, перехід нововведення в стадію зрілості.

Нерегулярний попит. Характеризується коливанням попиту протягом тривалого часу.

Нерациональний попит. Попит на товари, шкідливі для здоров'я.

Відсутність попиту. Споживачі, на яких розраховано товар, на зацікавлені або не знають.

Потенційний попит – відображає можливості потенційних споживачів продукції придбати новий товар за встановленими цінами протягом його життєвого циклу.

Внутрішні чинники впливу на попит:

- відповідність галузевим стандартам. Стосується переважно продукції технічного призначення, яка потребує відповідного після продажного обслуговування, у разі нехтування стандартами попит значно зменшується;

- Висока якість нового продукту. Залежно від свого функціонального призначення забезпечує впевненість споживачів у його надійності, корисності, привабливості, підвищенні ефективності роботи при використанні новації;

- Відповідність тенденціями моди. Має значення не тільки для легкої промисловості, а й для інших галузей.

- Гарантійне та сервісне обслуговування. Підвищує привабливість покупки завдяки додатковим зручностям при її отриманні та в користуванні, що за інших рівних умов підвищує попит;

- Розмір витрат на наукові дослідження і розробки фірми-інноватора. Достатній їх рівень забезпечує відповідність інновацій запитам споживачів, що сприяє досягненню очікуваного попиту на неї;

- Висока швидкість упровадження інновації. Забезпечує першість у просуванні новинки на ринок, що гарантує переваги в уподобаннях споживача і відповідно вищий рівень збуту, ніж у можливих конкурентів;

- Транснаціональний рівень галузі. Чим він вищий, тим ширша зовнішня інтеграція галузі, що прискорює поширенні продукції і збільшення попиту на неї;

- Ціна. Може бути і стимулом для просування товару на ринок, якщо вона прийнятна для споживача. І перешкодою для проникнення на нього нових фірм, якщо її рівень для них неможливий через високі витрати;

- Вибір авторитетного покупця. Він може створити авторитетну думку про дану продукцію, що послужить сигналом іншим для її придбання, а, отже, збільшить попит на неї;

- Рівень фахової підготовки персоналу підприємства.

Зовнішні чинники впливу на інновації характеризують середовище функціонування підприємства, що виготовляє або реалізує інноваційну продукцію:

- Загальний стан економіки. Кризові явища в економіці, її нестабільність унеможливають належне інвестування інноваційних процесів, що спричиняє зниження попиту на інновації, особливо техніко-технологічного характеру;

- Політична ситуація. Цей чинник залежно від виду інноваційного продукту може мати різний вектор впливу. Зокрема, політична нестабільність знижує попит на інновації у сфері виготовлення товарів широкого вжитку, водночас стимулюючи його для військово-технічної продукції;

- Правова база інноваційної діяльності;

- Стан екології;

- Прискорення науково-технічного прогресу. Спричиняє швидке моральне старіння великої кількості видів продукції, що обумовлює зростання попиту на інновації;

- Доходи споживачів. Якщо використання інновації технічного характеру підвищує ефективність роботи її споживача, підвищуючи тим самим його доходи, це стимулює зростання попиту на неї;

- Невизначеність характеру впливу інновації на результати їх використання.

Товар-новація – продукт науково-технічної та інноваційної діяльності, що пропонує новий засіб чи технологію виробництва товарів чи послуг і відкриває для споживача нові сфери задоволення своїх потреб.

Оригінальний продукт – принципово новий продукт, конструктивне виконання та склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше.

Сутність і завдання інноваційної політики підприємства.

Інноваційна політика — форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та економічної діяльності в процесі реалізації нововведень. Управління цією взаємодією має здійснюватися на основі певних норм і правил, які охоплюють:

— організаційні, правові та інші процедури, що визначають порядок формування інноваційної політики;

— фактори, які слід враховувати у процесі її формування;

— розвиток функціональних напрямів діяльності підприємства;

— механізм реалізації програми інноваційної діяльності;

— методичні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності;

— механізм коригування напрямів інноваційної діяльності.

Стратегія — довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегію будь-якої організації можна охарактеризувати як стратегію наступу, стабільного розвитку, захисну.

Стратегія наступу. Вона передбачає стрімкий розвиток організації: збільшення масштабів виробництва, освоєння нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання міцних конкурентних переваг. Базується на наступально-ризиковому та наступальному типах інноваційної політики.

Наступально-ризиковий тип інноваційної політики спрямований на піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою. Як правило, до такого типу стратегій вдаються венчурні фірми, які спеціалізуються на створенні нового продукту. їх інноваційна політика відрізняється ризикованістю, великою наукомісткістю створених продуктів, оперативністю упровадження новацій.

Наступальний тип інноваційної політики властивий зазвичай потужним фірмам з власними дослідними лабораторіями, відділами, що постійно

працюють над створенням нових продуктів у відповідній галузі (як, наприклад, компанія Microsoft), або компаніям, що спроможні виділити значні кошти на придбання права на випуск нового продукту в іншій фірмі. Завдяки своїм великим фінансовим можливостям вони можуть швидко розгорнути масове виробництво нового продукту, завоювати значну частку ринку.

Головними завданнями інноваційної політики наступального типу є:

- моніторинг споживчого ринку з метою своєчасного виявлення нових запитів споживачів та нових ринкових сегментів;
- моніторинг ринку інновацій для оперативного залучення тих із них, що можуть бути вигідними для фірми зараз і у майбутньому;
- підтримка діяльності власних спеціалізованих науково-дослідницьких підрозділів;
- стимулювання ініціативності працівників фірми у продукуванні нових ідей, організація внутріфірмового підприємництва;
- оцінювання перспективності нових ідей і їх конструктивне розроблення та упровадження;
- внесення змін у внутрішнє середовище фірми, необхідних для швидкого упровадження новацій.

Стратегія стабільності. Вона полягає у підтриманні існуючих розмірів підприємства і напрямів його ділової активності. Як правило, її дотримуються фірми, що виготовляють продукцію із тривалим стабільним попитом. У цьому разі інноваційна політика має забезпечувати умови для підвищення конкурентоспроможності даної продукції з метою утримання позицій і частки на ринку. Такої стратегії дотримуються, зокрема, провідні вітчизняні підприємства, що працюють у галузі харчової промисловості — компанії «Світоч», «Крафт Фудс Україна», «Оболонь», «Чумак» та ін. Тривалий життєвий цикл продукції таких фірм дає змогу їм не лише вдосконалювати поточну діяльність, а й накопичувати кошти для поступового переходу від випуску одного виду продукту до іншого. Тому таку інноваційну політику називають еволюційною. Еволюційний тип інноваційної політики формує умови для досконаліших рішень поточної діяльності підприємства: технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції, розширення ринкової ніші, вдосконалення маркетингових інструментів тощо.

Захисна стратегія. Вона спрямована на утримання позицій фірми на ринку і попередження банкрутства. Опирається, як правило, на інноваційну політику еволюційного типу, однак інноваційний пошук (через обмежені фінансові ресурси) зосереджується на заходах, що дають змогу скорочувати витрати на випуск продукції з метою зниження її ціни і збереження конкурентоспроможності. Це не тільки заходи щодо зменшення виробничих витрат, а й проекти реструктуризації, спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, проекти реорганізації роботи допоміжних та обслуговуючих підрозділів тощо. Крім того, інноваційна діяльність спрямовується на відшукування споріднених видів бізнесу, перехід до яких не потребує значних коштів, водночас даючи змогу фірмі ще певний час протриматись на ринку.

Залежно від кон'юнктури ринку і стійкості фінансового становища підприємства в межах захисних стратегій виокремлюють:

- стратегію скорочення витрат;
- стратегію «ліквідації зайвого» (підрозділів чи видів діяльності, які перестали бути рентабельними);
- стратегію диверсифікації (переорієнтації ділової активності на інший, вигідніший вид діяльності).

Принципи формування інноваційної політики підприємства

Принципи формування інноваційної політики — норми, правила поведінки організації, що встановлюють взаємозв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності.

Інноваційна політика має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства з врахуванням його наявних і потенційних ресурсних можливостей та з огляду на ринкову ситуацію. При цьому інноваційна політика не повинна опиратися на метод екстраполяції — метод наукового пізнання, за якого відбувається поширення висновків, показників, тенденцій, одних явищ, процесів на інші очікувані явища і процеси.

Інноваційна політика має враховувати регулятивні механізми економічного середовища і вибудовуватись так, щоб забезпечити розроблення підприємницьких ідей для досягнення цілей фірми і створення механізмів їх реалізації. Щоб вирішити ці завдання вона повинна:

- носити стратегічний характер;
- бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією;
- враховувати ресурсні можливості підприємства;
- ґрунтуватись на системному і цілеспрямованому підході до її формування;
- забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, охоплення нею всіх внутрішніх елементів;
- забезпечувати нерозривність інноваційної політики і сучасних досягнень НТП.

Переважання стратегічної спрямованості. Інноваційна політика має формувати умови для створення і збереження тривалих конкурентних переваг підприємства. А це вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді.

Орієнтація на потреби ринку. Розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, що вони внесуть у товар чи послугу (прямо чи опосередковано, в даний момент чи у перспективі) те, що вигідно відрізнятиме його від аналогічних товарів конкурентів, тобто створять йому конкурентні переваги.

Цілеспрямованість. Будь-які інноваційні зміни на підприємстві слід здійснювати з певною метою. Мету визначає вище керівництво як бажану модель стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється з урахуванням різних внутрішніх чинників (особистих якостей працівників підприємства, рівня професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів тощо) і чинників зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні та інституційні обмеження, за яких можливе досягнення цілі, або вказує засоби її

досягнення.

Комплексність. Цей принцип вказує на необхідність залучення у процес розроблення інновацій усіх внутрішніх елементів підприємства. Це пов'язано з функціонуванням підприємства як інтегрованого механізму, зміна однієї частини якого обов'язково спричинить зміни в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди у бажаному напрямі.

Планомірність. Комплексність при плануванні інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства, незалежно від їх функціональної належності та цільової спрямованості, рівня розроблення та застосування. Планування інновації має відбуватися з урахуванням цільових завдань різних інновацій, відмінностей у стадіях створення та впровадження інновацій, відмінностей залучення у ці процеси різних служб підприємства.

Складовими інноваційної політики вважають:

- маркетингову політику;
- політику в галузі науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- політику структурних змін;
- технічну політику;
- інвестиційну політику.

Маркетингова політика. Має на меті формування тактики і стратегії поведінки підприємства на ринку. Націлена на вирішення таких завдань: визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної політики.

Політика в галузі НДДКР. Її завданнями є визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з врахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів реалізації науково-технічної і технологічної політики і оцінювання її результатів.

Політика структурних змін. Зорієнтована на вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства, формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва. Організаційна структура і культура підприємництва тісно взаємопов'язані і формують структуру відносин між працівниками підприємства.

Технічна політика. Визначає можливості впровадження новацій. Завданнями технічної політики є вивчення можливостей виробництва і вимог до нього та за необхідності усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства; аналіз та оцінювання ефективності здійснюваної технічної політики.

Інвестиційна політика. Охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Націлена на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Тема 8 Планування і управління інноваційними процесами

План лекції:

1. Завдання планування та види планів в інноваційній діяльності
2. Принципи управління інноваційними процесами
3. Функції управління
4. Організаційні структури, їх особливості, переваги та недоліки.

Здатність підприємства-інноватора акумулювати кошти для реалізації інноваційних змін істотно впливає на швидкість виведення на ринок нової продукції, а також на їх комерційний успіх. Однак не кожне підприємство має достатній потенціал для реалізації свого задуму в інноваційній діяльності. Тому вибір ефективних форм реалізації інноваційних змін та вибір ефективних форм їх фінансування забезпечує високу економічну віддачу від інноваційної діяльності та забезпечує підприємству прибуток.

Інноваційна програма – це програма інноваційної діяльності, яка спрямована на досягнення цілей розвитку і передбачає участь у її реалізації різних фізичних і юридичних осіб, а також держави і міжнародних організацій.

Планування інновацій слід здійснювати на основі попередніх досліджень ринку. Інноваційні зміни повинні здійснюватися цілеспрямовано. Тобто, треба вдаватися до системного новаторства – цілеспрямованого пошуку змін, ставлячи перед собою прості завдання, комбінуючи існуючі ресурси у нових, продуктивніших поєднаннях, що завжди забезпечує можливість конкретної новизни.

Планування інновацій здійснюється на основі відповідності стратегічного планування інноваційної діяльності, поточного та оперативного планування. Воно повинне бути з одного боку, націленим на створення або оперативне залучення інновацій, а з іншого, на систематичну і цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів і способів виконання робіт, завдяки яким життя інновацій продовжується.

Тривалий час об'єктом управління був стабільний виробничий процес, стабільна виробничо-технічна база, відносно стійка номенклатура виробів, з високим ступенем стандартизації. Інноваційний процес мав короткостроковий локальний характер і реалізувався силами спеціалістів і керівників із залученням ресурсів і методів, сформованих для стабільних процесів. Однак нові економічні умови, що склалися сьогодні, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективності організації розробок на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, скорочення термінів упровадження новацій.

Планування інноваційних програм охоплює такі етапи:

- аналіз зовнішнього середовища і прогнозування розвитку;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- визначення загальної стратегії підприємства;
- визначення інноваційних можливостей підприємства;
- формування інноваційних стратегічних цілей;

- розроблення концепції інноваційної стратегії;
- розроблення і реалізація інноваційних проектів.

Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування розвитку.

На цьому етапі аналізують поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Виділяють фактори, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу.

Аналізувати зовнішнє середовище слід ретельно, досліджуючи фактори прямої та опосередкованої дії.

Істотний вплив на інноваційну активність підприємства мають і інші інституційні чинники, що формують умови економічної діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі аналізують результати минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства загалом і за окремими видами діяльності, на основі чого визначають його сильні та слабкі сторони. Сильними сторонами підприємства вважають:

- міцні ринкові позиції;
- великі масштаби виробництва;
- наявність унікальної технології;
- переваги в сфері витрат;
- високу кваліфікацію працівників підприємства;
- наявність інновацій і можливості їх реалізації;
- винахідливість у функціональних сферах діяльності;
- стійке фінансове становище;
- доступ до закритих для широкого загалу джерел інформації;
- можливість залучення рідкісних ресурсів.

До слабких сторін підприємства відносять:

- нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії;
- застарілу технологію;
- відсутність управлінського хисту і концептуального мислення у вищого керівництва;
- надмірну централізацію управління;
- відсутність деяких видів ключової кваліфікації у вищого керівництва;
- неефективні системи мотивації та оплати праці;
- надто вузьку спеціалізацію;
- слабку маркетингову діяльність.

Планування інноваційних програм має враховувати регулятивні механізми економічного середовища і вибудовуватись так, щоб забезпечити розроблення підприємницьких ідей для досягнення цілей фірми і створення механізмів їх реалізації. Щоб вирішити ці завдання воно повинно:

- носити стратегічний характер;
- бути нерозривно пов'язаною з ринковою ситуацією;
- враховувати ресурсні можливості підприємства;
- ґрунтуватись на системному і цілеспрямованому підході до її формування;

- забезпечувати неперервність і комплексність інноваційної діяльності підприємства, охоплення нею всіх внутрішніх елементів;
- забезпечувати нерозривність інноваційної політики і сучасних досягнень НТП.

Переважаюча стратегічна спрямованість. Планування має формувати умови для створення і збереження тривалих конкурентних переваг підприємства. А це вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді.

Орієнтація на потреби ринку. Розроблення і впровадження інновацій буде доцільним за умови, що вони внесуть у товар чи послугу (прямо чи опосередковано, в даний момент чи у перспективі) те, що вигідно відрізнятиме його від аналогічних товарів конкурентів, тобто створять йому конкурентні переваги.

Цілеспрямованість. Будь-які інноваційні зміни на підприємстві слід здійснювати з певною метою. Мету визначає вище керівництво як бажану модель стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється з урахуванням різних внутрішніх чинників (особистих якостей працівників підприємства, рівня професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів тощо) і чинників зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні та інституційні обмеження, за яких можливе досягнення цілі, або вказує засоби її досягнення.

Комплексність. Цей принцип вказує на необхідність залучення у процес розроблення інновацій усіх внутрішніх елементів підприємства. Це пов'язано з функціонуванням підприємства як інтегрованого механізму, зміна однієї частини якого обов'язково спричинить зміни в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди у бажаному напрямі.

Планомірність. Комплексність при плануванні інновацій передбачає систему координації всіх планів підприємства, незалежно від їх функціональної належності та цільової спрямованості, рівня розроблення та застосування. Планування інновації має відбуватися з урахуванням цільових завдань різних інновацій, відмінностей у стадіях створення та впровадження інновацій, відмінностей залучення у ці процеси різних служб підприємства.

В загальну систему планів при плануванні інноваційних програм входять:

- маркетингове планування;
- планування в галузі науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- план структурних змін;
- технічний план;
- інвестиційне планування.

Маркетингове планування. Має на меті формування тактики і стратегії поведінки підприємства на ринку. Націлена на вирішення таких завдань: визначення процедур і періодичності маркетингових досліджень; розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної, сервісної політики і створення механізмів їх реалізації; аналіз ефективності здійснюваної політики.

Планування НДДКР. Завданнями є визначення наукового потенціалу підприємства; розроблення науково-технічної політики з врахуванням результатів маркетингових досліджень; формування технологічної політики; створення механізмів

реалізації науково-технічної і технологічної політики, оцінювання результатів.

План структурних змін. Зорієнтована на вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства, формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва. Організаційна структура і культура підприємництва тісно взаємопов'язані і формують структуру відносин між працівниками підприємства.

Технічний план. Визначає можливості впровадження новацій. Завданнями технічної політики є вивчення можливостей виробництва і вимог до нього та за необхідності усунення виявлених невідповідностей; розроблення напрямів технічного переозброєння (оновлення) основних засобів підприємства; створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану підприємства; аналіз та оцінювання ефективності здійснюваної технічної політики.

Інвестиційне планування. Охоплює всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства, що забезпечують реалізацію інноваційної політики. Націлена на управління грошовими потоками на підприємстві з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Стабільний розвиток підприємства у ринковому середовищі можливий лише за умов постійного вдосконалення його діяльності, підтримання здобутих і формування нових конкурентних переваг. Визначення сфер і напрямів інноваційної діяльності, обґрунтування і вибір інноваційних проектів, їх упровадження здійснюються однією з складових менеджменту — системою управління інноваційними процесами. Управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні та оперативні аспекти і має бути, з одного боку, націленим на створення або оперативне залучення інновацій, які забезпечуватимуть збереження і зміцнення ринкових позицій підприємства у тривалій перспективі, а з іншого — на систематичну й цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів і способів виконання роботи, завдяки яким життя інновацій продовжується.

У діяльності кожної організації на всіх стадіях життєвого циклу продукції поєднуються стабільний та інноваційний процеси. Вони взаємодоповнюють один одного: стабільний процес визначає інноваційні завдання, а результати інноваційної діяльності реалізуються у стабільному процесі. Однак інноваційний процес суттєво відрізняється від стабільного (табл. 8.1).

Відмінності, а також зростаюча роль і масштаби інноваційних процесів у житті кожного підприємства та всього суспільства роблять необхідним розв'язання теоретичних і практичних питань організації та управління інноваційними процесами.

Управління інноваційним процесом — невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 8.1 –Різниця між інноваційним і стабільним процесами

Характеристика	Інноваційний процес	Стабільний процес
1. Кінцева мета	Задоволення нової суспільної потреби	Задоволення існуючої суспільної потреби
2. Шляхи досягнення мети	Численні і невизначені. Необхідне розроблення стратегій	Нечисленні, відомий оптимальний шлях
3. Ризик у досягненні мети	Високий	Низький
4. Тип процесу	Дискретний	Неперервний
5. Керованість як цілісною системою, можливості планування	Низькі	Високі
6. Плани	Довгострокові, можливе їх коригування	Короткострокові, у вигляді директивних виробничих завдань
7. Розвиток системи, у рамках якої здійснюється процес	Перехід на новий рівень розвитку. Необхідне розроблення проекту і програми реалізації стратегічних змін	Збереження існуючого рівня розвитку
8. Ступінь узгодження інтересів учасників процесу	Низький	Високий
10. Розподіл сфер відповідальності	Вимагає постійного перерозподілу	Стабільний
11. Форми організації	Гнучкі, із стабільною структуризацією	Жорсткі, засновані на нормах і регламентах

Здатність підприємства «вбирати» інновації підвищує його шанси у конкурентній боротьбі і створює суттєві різнопланові переваги. Інноваційні завдання передбачають зниження витрат виробництва, поліпшення якості продукції або послуг, виведення на ринок нового товару, формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню інтересу споживачів до нового товару. Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює фірма. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного упровадження новинки на підприємстві. Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції (маркетинг, планування, організацію, контроль), кожна з яких націлена на вирішення специфічних питань взаємодії між підрозділами фірми, що здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Основними завданнями, що вирішують у межах управління продуктовими інноваціями, є:

- дослідження ринку для нових продуктів (потреби, місткість, переваги споживачів, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування товару до споживача);
- прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту;
- визначення способів продажу нового продукту;
- дослідження кон'юнктури ринку ресурсів;

— знаходження субпідрядників на освоєння і постачання комплектуючих, обладнання;

— опрацювання можливих варіантів кооперації з конкурентами щодо розроблення і освоєння технічно складного чи ризикованого продукту;

— здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;

— оцінювання ефективності інноваційного проекту;

— аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування;

— вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на новому ринку;

— дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту.

З огляду на масштабність і різноплановість завдань, управління інноваційною діяльністю має охоплювати стратегічні й оперативні аспекти.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю. Націлене на прогнозування глобальних змін в економічній ситуації та пошук і реалізацію масштабних інноваційних проектів.

Стратегічна інноватика передбачає визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності підприємства у сферах розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікацію продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо.

Для реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проектів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління реалізацією інноваційних проектів; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проектів.

Плани і програми інноваційної діяльності. Складають на основі ретельного вивчення таких чинників зовнішнього середовища, як економічні (стан і кон'юнктура ринку, темпи економічного зростання, ставка банківського відсотка та ін.); науково-технологічні (принципові технологічні зміни, ринок інновацій); демографічні (зміна структури і рівня доходів населення); екологічні (гострота екологічних проблем і їх регламентація чинним законодавством); рівень конкуренції в галузі; можливості розширення ринку тощо. Водночас оцінюють реальні можливості підприємства щодо інвестування інноваційних проектів, оскільки їх реалізація передбачає значні інвестиції, пов'язані із зміною техніко-технологічної бази.

Економічне обґрунтування інноваційних проектів. Дає змогу відібрати із кількох альтернативних варіантів найвигідніший для підприємства. Важливо при обґрунтуванні не лише зіставляти майбутні фінансові результати і необхідні для втілення проекту витрати, а й враховувати соціальні наслідки (створення чи ліквідація робочих місць, розвиток персоналу тощо), екологічні (погіршення чи поліпшення екологічного балансу) і навіть зміни іміджу (чим

супроводжується, наприклад, втілення програм управління якістю). Обґрунтуванню підлягає також вибір варіантів фінансування інноваційних проектів — за рахунок власних коштів чи залучення коштів інвесторів, що передбачає здійснення відповідної фінансової політики.

Формування ефективних організаційних форм управління інноваціями. Підвищує чутливість підприємства до змін і його здатність гнучко переналагоджуватися, реагуючи на сигнали зовнішнього середовища. Такі структурні утворення можуть бути вкраплені у звичайну механістичну структуру і бути постійними центрами ініціювання змін; можуть утворюватися спонтанно у формі внутрішнього підприємництва чи формуватися у вигляді штабів. Вибір організаційних форм реалізації нововведень залежить від ступеня мінливості ринку, на якому працює фірма: за високої мінливості використовують адаптивні структури (проектна, матрична), за низької — наукові підрозділи, які працюють на перспективу, або штаби, коли інноваційний проект вступає у стадію реалізації.

Ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів. Передбачає визначення джерел надходження коштів, укладання відповідних угод з інвесторами та постачальниками матеріально-технічних ресурсів на прийнятних для усіх сторін умовах. Важливо також спланувати заходи щодо розвитку персоналу — набуття залученими до реалізації проекту працівниками нових знань чи навичок, необхідних для виконання нових завдань. Це можна здійснювати як у процесі інжинірингового супроводу (інженерно-консультаційних послуг дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного характеру) технології, так і попередньо, за додатковою угодою зі стороною, у якої закуповують технологію. Стратегічний підхід до кадрового забезпечення інноваційної діяльності полягає у системі добору в організацію працівників, професійні та особистісні якості яких дають змогу розв'язувати нестандартні проблеми, вести інноваційний пошук, виявляти самостійність та ініціативність у нових обставинах, адаптація до яких потребує інноваційних рішень.

Оперативне управління інноваційною діяльністю. Полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності.

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі й часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригуючі заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо. Це завдання слід вирішувати з огляду на мотиваційні преференції персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу

працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів для впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси — до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників підприємства підвищує важливих аспектів життя організації. Йдеться про програми оновлення технологічної бази виробництва, програми впровадження систем контролю якості, програми реструктуризації тощо.

При складанні планів інноваційної діяльності необхідно забезпечити їх гнучкість. Це особливо важливо, якщо виробничо-збутова діяльність підприємства зорієнтована на ніші ринку, де часта зміна пріоритетів явище звичне. Рішення про зміну пріоритетів і пошук нових напрямів, припинення діяльності мають бути своєчасними. Їх приймають на основі аналізу поточної ринкової ситуації.

Розроблення і реалізація інноваційних проектів. Проекти відрізняються від програм тим, що, орієнтуючись на певний аспект розвитку організації, мають певну вартість, графік виконання, технічні і фінансові параметри, тобто деталізовані. Як правило, проекти стосуються створення і просування на ринок нових продуктів і послуг фірми.

У процесі розроблення проектів обов'язково планують їх бюджети (обсяги необхідних інвестицій) і визначають джерела фінансування. Управління реалізацією інноваційних проектів належить до функції оперативного управління інноваціями.

Отже, стратегічне управління інноваційною діяльністю забезпечує формування напрямів інноваційної діяльності, визначає стратегічні інноваційні цілі та інноваційну стратегію підприємства, спрямовану на реалізацію його загальних стратегічних завдань.

Оперативне управління інноваційною діяльністю має своїм завданням визначення найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Воно полягає у послідовному виконанні основних управлінських функцій (планування, організування, контроль, мотивування) у короткостроковому періоді.

Планування інновацій. Воно охоплює продуктово-тематичне, техніко-економічне та календарне.

Продуктово-тематичне планування. Передбачає формування продуктово-тематичного портфеля інноваційної діяльності, підготовку програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації виробництва, оптимізацію виробничих програм підприємства загалом і його окремих підрозділів.

Техніко-економічне планування. Визначає обсяги робіт, що мають бути виконані за кожним інноваційним проектом, розраховує потребу в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах і визначає джерела їх залучення. Передбачає оцінювання економічних результатів і ефективності впровадження новацій, складання відповідних бюджетів, розроблення системи мотивування працівників, які здійснюють інноваційну діяльність.

Календарне планування. Полягає у визначенні обсягів робіт на кожний календарний період року (квартет, місяць, декаду, день), плануванні завантаження підрозділів і виконавців, розробленні календарних графіків реалізації окремих інноваційних проектів і їх узгодженні з календарними планами поточного виробництва.

Організування. У його процесі здійснюють розподіл завдань у просторі — за підрозділами, задіяними в інноваційному проекті, та окремими робочими місцями. Визначають порядок надходження коштів та постачання матеріальних ресурсів і окреслюють завдання кожного виконавця.

Контроль. Забезпечує реалізацію планів згідно з графіком і виділеними ресурсами, даючи змогу своєчасно вносити корективи у плани чи дії виконавців. Для його ефективності необхідно ще у процесі складання календарних планів використовувати інструменти, що допомагають менеджерам контролювати терміни виконання робіт і їх результати. Найчастіше з цією метою використовують метод управління за цілями та мережеві методи управління.

1. Управління за цілями. Метод, запропонований П. Друкером як інструмент загального управління. Друкер вважав, що кожен керівник в організації від найвищого до найнижчого управлінського рівня мусить мати чіткі цілі своєї діяльності, що сприятиме його розумінню, чого саме очікує від нього організація. В управлінні інноваціями цей метод застосовують щодо робіт, які мають творчий характер і не можуть нормуватися, хоча кінцевий результат, як правило, окреслюється чітко (технічні характеристики, які повинні бути властиві новому продукту; функції, які він має виконувати; терміни, коли має бути створений дослідний зразок, тощо).

Управління за цілями в Інноваційному менеджменті — метод, згідно з яким кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту.

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень щодо конкретних аспектів інноваційної діяльності.

Процес управління за цілями здійснюється у такій послідовності: визначення цілей; планування дій; перевірка та оцінювання роботи; здійснення коригуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

Визначення цілей. Для всіх учасників інноваційного процесу рекомендують розробити «дерево цілей». Цілі кожного працівника мають сприяти досягненню загальних цілей і формулюватися за внеском, який йому слід зробити для їх досягнення.

Планування дій здійснюють у кілька етапів:

- визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності і визначення послідовності їх виконання;
- делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;
- оцінювання витрат часу на виконання кожної операції;

- визначення ресурсів, необхідних для кожної операції;
- перевірка термінів і за необхідності — коригування планів дій.

Перевірку й оцінювання роботи здійснюють через визначений час з метою встановлення рівня досягнення поставлених цілей, виявлення причин, що завадили цьому, винагородження за ефективну роботу.

Коригуючі заходи розробляють за умови, коли не було досягнуто цілей. У процесі створення інновацій до таких заходів вдаються часто, оскільки кожна стадія інноваційного процесу характеризується невизначеністю. Заходи можуть стосуватися додаткового інформаційного забезпечення, зміни матеріалів, зміни технології, дизайну тощо, їх здійснюють для виправлення ситуації і можуть спрямовувати як на умови роботи працівника, так і на навколишнє середовище (наприклад, зміна маркетингової стратегії через низьку результативність існуючої).

2. Мережеві методи управління. Використовують для управління реалізацією масштабних інноваційних проектів на етапі промислового освоєння інновацій з метою узгодження діяльності різних функціональних і виробничих підрозділів підприємства та оптимізації термінів реалізації проекту.

Мережеві методи управління інноваційним проектом — методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту.

Оскільки інноваційні проекти відрізняються за складністю і масштабами, то і для управління ними можуть застосовувати різні методи. Так, для невеликих за масштабами і простих проектів найдоцільніше використовувати графіки Ганта, для великомасштабних — складні мережеві методи управління, серед яких найбільшої популярності набули метод програми розвитку та огляду (РЕНТ) і метод критичного шляху (СРМ).

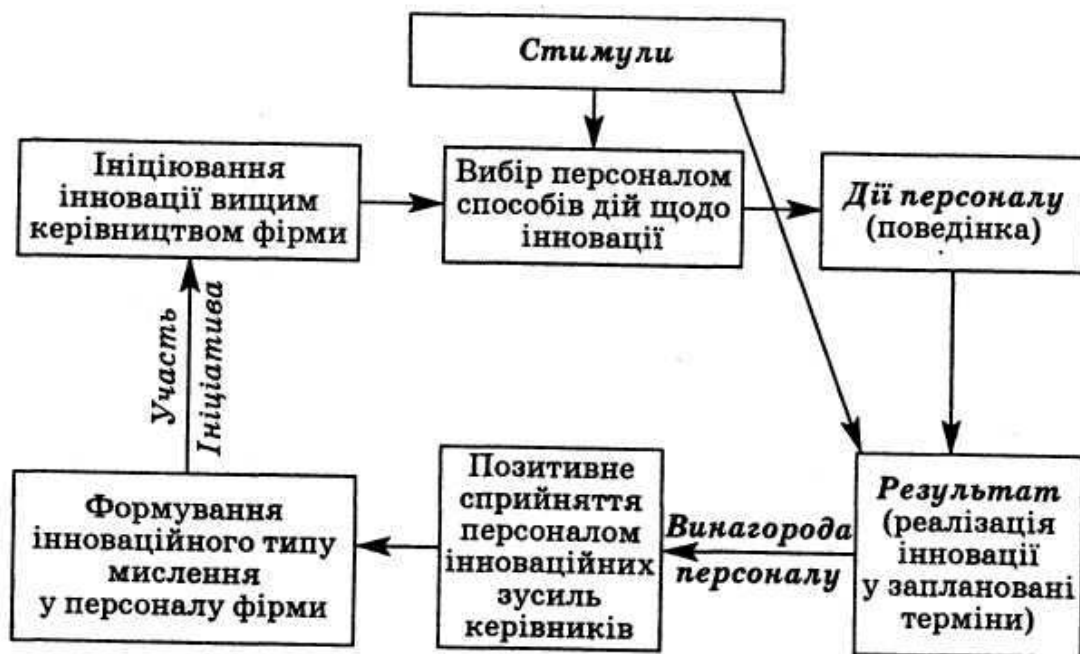


Рисунок 8.1 – Схема стимулювання інноваційних процесів в організації

Мотивування. Воно має важливе значення для успішної реалізації завдань інноваційної діяльності, для активізації інноваційного процесу загалом. Передбачає розроблення певних стимулюючих заходів, спрямованих як на подання інноваційних пропозицій, так і на заохочення їх використання.

Щодо менеджменту середнього і вищого рівня, то він повинен орієнтуватись на кінцеві результати, і найефективнішим у такому разі буде його стимулювання через систему участі в прибутках. Форми участі в прибутках робітників і фахівців можуть бути різними, і виплату винагород можна здійснювати з урахуванням досягнень певного показника. Наприклад, система участі у прибутках може передбачати, що 80% отриманої економії від впровадження нового методу, виконання роботи (чи нового пристрою, використання якого збільшує продуктивність праці робітника) розподіляється між робітниками, які застосовують новачію у своїй діяльності, а 20% спрямовується у фонд економії заробітної плати. При цьому премію виплачують не лише розробникам ідеї, а й тим, хто реально використовує її у роботі, тобто всім працівникам підрозділу, щоб зацікавити їх в освоєнні нових методів роботи. При цьому розмір премії має бути диференційованим: авторам ідеї більша сума, ніж користувачам.

Іншим способом заохочення створення конкурентоспроможної продукції є виплата авторського гонорару за її розроблення із прибутку, що отримає підприємство. Розмір гонорару може становити певний відсоток від обсягу виготовленої та реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску.

Диференційований підхід до стимулювання різних категорій працівників сприяє формуванню інноваційного типу мислення у персоналу фірми. Це дає змогу зняти проблему опору організаційним змінам і підвищує імовірність освоєння новачії у заплановані терміни.

Отже, оперативне управління інноваційною діяльністю забезпечує реалізацію інновацій в межах визначених термінів і ресурсів через обґрунтування планових завдань для кожної ланки підприємства, задіяної у інноваційному процесі, та контролювання і мотивування їх належного виконання у короткостроковому періоді.

Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства великою мірою залежить від здатності системи менеджменту у встановлені терміни і в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних завдань і проєктів. В умовах надзвичайно мінливого зовнішнього середовища адаптивність організації як системи забезпечує не лише її розвиток, а й функціонування. Здатність організації до адаптації великою мірою залежить від її організаційної структури управління (ОСУ). Вона має забезпечувати такий розподіл функцій між елементами організації, який даватиме змогу оперативно здійснювати обмін інформацією, приймати управлінські рішення і реалізовувати їх в оптимальні терміни.

Організаційна структура управління — система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють.

Управління інноваційною діяльністю організацій здійснюється в межах загального управління і є його невід'ємною частиною; кожна фірма, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюють відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм. Це означає, що структура управління організацією повинна забезпечувати здатність системи менеджменту ефективно виконувати усі функції, в тому числі управління інноваціями.

Якщо підприємство прагне повною мірою займатися інноваційною діяльністю, йому слід підпорядкувати цій меті всю свою організаційну структуру. Іншими словами, воно не справиться з вирішенням цього завдання, якщо інноваційною діяльністю займатиметься лише спеціалізований відділ. Таке підприємство повинно мати цілісну, орієнтовану на інновації організаційну структуру.

У теорії менеджменту розрізняють два типи організаційних структур: механістичні та органічні.

Механістичні організаційні структури. Характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм і надзвичайно інертні щодо будь-яких змін. До цього типу відносять:

- лінійну: складається із взаємопідпорядкованих структурних ланок, зв'язки яких з вищими рівнями управління здійснюються через безпосереднього керівника, за ієрархією; це робить структуру мало гнучкою, інертною;

- функціональну: передбачає чітку ієрархію структурних ланок, що забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях; це розбиває управлінський процес на окремі слабо пов'язані функції, гальмуючи, зокрема, інноваційні процеси;

- лінійно-функціональну: при лінійному менеджері діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою, завданням яких є напрацювання рекомендацій у відповідних функціональних сферах; це підвищує обґрунтованість управлінських рішень і оперативність їх реалізації, що важливо для інноваційних процесів;

- дивізійні: підприємство поділяється на однорідні ділянки, здебільшого за продуктовою чи територіальною ознаками; це дає змогу сконцентрувати зусилля на розвитку продукту, вносячи в нього, зокрема, поліпшувальні інновації.

Органічні організаційні структури. Мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать структури, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем:

- матричні: є поєднанням структурування організації за функціями

(вертикальне) та проектами (горизонтальне), що забезпечує координацію дій з реалізації кількох інноваційних проектів;

— проектні: є формами реалізації інноваційних проектів у межах механістичних організаційних структур;

— мережеві: побудовані за принципом організаційно-економічної відокремленості окремих стадій технологічного процесу, що підвищує можливості їх оптимального здійснення завдяки залученню учасників, які виконують кожен етап процесу найкращим способом.

У таблиці 8.2 наведено відмінні риси обох типів організаційної структури.

Таблиця 8.2 – Характеристика організацій механістичного та органічного типів

Механістичний тип	Органічний тип
Чітко визначена ієрархія, централізоване прийняття рішень на вершині ієрархії	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) залежно від характеру вирішуваних проблем
Чітко визначені і структуровані для кожного ієрархічного рівня цілі	Задається лише загальний напрям розвитку, цілі формулюються нечітко, можливе їх варіювання, пов'язане зі зміною обставин
Система обов'язків та прав	Система норм та цінностей, яка формується в процесі обговорень та узгоджень, спрямованість не на пунктуальне і педантичне виконання своїх обов'язків і прав, а на вирішення конкретних завдань
Розподіл кожного завдання на низку процедур	Процесуальний підхід до вирішення проблеми, відсутність остаточного поділу функцій і фіксованої штатної структури
Вертикальна система службових відносин, їх знеособленість, лояльність і слухняність	Відносини розвиваються по горизонталі і по діагоналі, між посадовими особами різних рангів, що створює значні можливості для реалізації і розвитку творчого потенціалу працівників
Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

Якщо зовнішнє середовище стабільне, в ньому спостерігаються незначні зміни, то організація може з успіхом застосовувати механістичні оргструктури, які забезпечують чітке функціонування і високу продуктивність усіх її ланок. Така організація передусім вирішує завдання раціоналізації поточної виробничої діяльності. Інноваційна діяльність в ній зосереджена на вдосконаленні окремих елементів технологічного процесу. У разі підвищення динамічності зовнішнього середовища така структура стає гальмом для змін, її елементи опираються значним інноваціям. Тому при проектуванні сучасних організацій, які повинні бути гнучкими, слід орієнтуватися на структурні утворення органічного типу, з високим рівнем децентралізації, широкими правами структурних підрозділів у прийнятті рішень, що підвищує загальну сприйнятливості організації до інновацій.

Однак поділ організаційних структур на ці типи є умовним. У чистому вигляді вони не існують, оскільки жодна організація сьогодні не може

функціонувати тривалий час без інноваційних змін. Навіть добре налагоджене велике виробництво продуктів, на які існує традиційно високий попит, вимагає систематичного вдосконалення: до цього підштовхує конкуренція. На сучасних підприємствах розроблення і впровадження нововведень стали безперервним керованим процесом, метою якого є інтегрування інноваційних ідей, перетворення їх на перспективні виробничі програми та їх реалізацію.

Отже, завданням стратегічного менеджменту є формування динамічних організаційних форм управління інноваціями, чутливих до змін і спроможних гнучко переналагоджуватися, відгукуючись на сигнали зовнішнього середовища. Такі структурні утворення можуть бути вкраплені у звичайну механістичну структуру і бути центрами ініціювання змін. Потребу в них особливо відчують великі підприємства, яким притаманна значна інертність, однак, щоб не відстати у конкурентній боротьбі від інших, вони повинні здійснювати інноваційні зміни.

Сучасна система управління інноваційною діяльністю на великих і середніх підприємствах передбачає створення:

1) спеціальних підрозділів, рад, комітетів тощо. Їх завданням є визначення ключових напрямів інноваційної діяльності і внесення відповідних пропозицій у раду директорів. До їх складу можуть входити керівники виробничих підрозділів, представники функціональних служб;

2) центральних служб розвитку нових продуктів. Їхня функція полягає у координації інноваційної діяльності всіх підрозділів з метою комплексного підходу до створення нових продуктів;

3) цільових проектних груп чи центрів із розроблення нової продукції, реалізації проектів. Керівником такої групи призначають автора ідеї, який сам підбирає для її реалізації команду, як правило, із 10—15 осіб, у професіоналізмі яких він впевнений. У разі успіху така група може стати дочірньою фірмою;

4) конструкторських груп, лабораторій, наукових центрів, що перебувають у складі виробничих підрозділів;

5) венчурних підрозділів і спеціальних фондів стимулювання інноваційної діяльності;

6) консультаційної групи в сфері нововведень: це дослідники, провідні спеціалісти; консультують керівництво фірми і представників підрозділів;

7) спеціальних лабораторій з проблем освоєння нових технологій.

Поєднання елементів органічної та механістичної організаційних структур забезпечує здатність підприємства, з одного боку, до інноваційних змін, а з іншого — до чіткого налагодження виробничого процесу на етапі стабілізації життєвого циклу інновацій.

Водночас умови існування деяких підприємств вимагають від них суто органічного типу організаційної структури, оскільки інноваційні зміни у них мають відбуватися постійно: це обумовлено особливостями вибраного ринкового сегмента і відповідною інноваційною стратегією. Можливості застосування певних організаційних форм реалізації нововведень залежать від типу інноваційної стратегії підприємства.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах імітаційної стратегії. Передбачають створення організаційних умов для впровадження нових виробів і

технологій, які не є результатами власних розроблень і можуть залучатися шляхом придбання інновацій, ліцензій, підприємств-інноваторів, імітації інновації.

Придбання інновацій. Йдеться про нові види техніки чи технології на ринку інновацій. Інновація при цьому розглядається як ринковий товар, який можна купити. Менеджер з інновацій є покупцем, діяльність якого спрямована на оцінювання інноваційних пропозицій, перевірку можливостей їх застосування на власному підприємстві (за необхідності — пошук альтернативних продавців) і на обговорення умов контракту придбання. Така робота може бути виконана в межах будь-якої організаційної структури (в тому числі механістичного типу) за участю фахівців виробничого, фінансового відділів, відділу маркетингу та матеріально-технічного забезпечення.

Придбання ліцензій. Зміст інноваційної діяльності у цьому разі аналогічний описаному вище, хоча йдеться не про придбання готової інновації, а про право на використання нової технології чи на виготовлення нового виробу, патент на які належить третій особі. Придбання ліцензій дає змогу відмовитись від проведення власних досліджень і розроблень, а сконцентрувати увагу на пристосуванні одержаної за ліцензією технології (наприклад, технології usługовування клієнтів у ресторанах швидкого харчування) до умов діяльності підприємства або для виготовлення повної продукції та її збуту.

Функції інноваційного менеджменту у цьому випадку також зводяться до придбання інновації. Однак внаслідок технічних і юридичних норм, пов'язаних з придбанням ліцензій, цей процес виходить далеко за межі звичайної операції купівлі-продажу: потрібно брати до уваги обсяг прав на використання науково-технічних знань, що передбачають дотримання усіляких обмежень, які встановлюються у процесі укладення ліцензійної угоди.

Придбання підприємства – інноватора (як правило, невеликого). Є найрадикальнішим способом придбання інновацій, що використовується великими підприємствами з потужним капіталом, які таким придбанням намагаються відгородити своє поточне налагоджене виробництво від новачків. Інновація залишається ізольованою в особливих правових і економічних межах і тим самим не перешкоджає функціонуванню поточного виробництва. Якщо інновація не приводить до успіху, куплене підприємство може бути знову проданим. Репутація основного підприємства від цього не постраждає.

У таких випадках управління інноваційною діяльністю полягає у знаходженні дрібних підприємств - інноваторів, які могли б стати об'єктами придбання; перевірка цінності розроблених ними інновацій і оцінюванні економічних результатів їх використання в умовах великосерійного виробництва. Крім того, важливим завданням є формування таких організаційних відносин з придбаним підприємством, які забезпечили б його мобільність і здатність до продукування інновацій. Це передбачає збереження цілісності його організаційної структури, яка органічно впливається у структуру материнської компанії як відокремлений підрозділ — філія. Якщо інновація виявиться вдалою, то підприємство може реалізувати і наступальну стратегію.

Імітація інновацій. Є прийнятним варіантом дій у тих випадках, коли не порушуються юридичні права захисту інновацій. Стратегія імітатора полягає у

пошуку придатних для імітації виробів або технологічних процесів, знаходженні легальних шляхів обходу патентів та якомога швидшого освоєння новинки.

Особливою формою імітаційної стратегії є стратегія «швидкий другий». Її суть полягає у створенні потужних конструкторських відділів, спроможних у максимально стислі терміни здійснити імітацію незахищеного патентом вдалого виробу конкурента. Ще однією умовою успіху стратегії «швидкий другий» є наявність потужної системи збуту, яка в змозі швидше і ефективніше проникнути на ринок, ніж інноватор. Як правило, інвестиції, спрямовані на розроблення і збут, мають бути дуже великими. З огляду на це таку стратегію можуть реалізувати тільки великі підприємства з потужним фінансовим потенціалом. Якщо ці підприємства приділяють велику увагу питанням якості, то вони вибирають стратегію «швидкого і кращого другого», тобто свідомо прагнуть досягти явних переваг над інноватором щодо якості виробів.

Реалізація такої стратегії найчастіше здійснюється в межах функціональної чи лінійно-функціональної організаційної структури, які мають значні переваги у тих функціональних сферах, які відповідають особливостям вибраної стратегії: проектно-конструкторські відділи забезпечують знаходження досконаліших конструктивних рішень;

фінансові — вміють акумулювати необхідні фінансові ресурси для широкомасштабного виробництва нового продукту; маркетингові — розробляють ефективну стратегію його просування і збуту.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної та традиційної стратегії. Передбачають створення організаційних і мотивуючих умов для постійного вдосконалення існуючого виробничого процесу (наприклад, японські гуртки якості), надання матеріально-технічних і фінансових ресурсів для розроблення інновацій окремій наукомісткій фірмі) або окремому спеціалістові зі сторони виконання від імені і за рахунок замовника (яким є велика фірма) досліджень або конструкторських розробок. Як правило, така форма інноваційної діяльності може бути реалізована в межах механістичної структури; формування замовлення на розроблення нового продукту здійснюється за безпосередньої участі відділів маркетингу та виробничого. Організація інноваційної діяльності замовника полягає у складанні замовлення на проведення досліджень (виданні інструкції з описом потрібних властивостей інновації); виборі дослідницьких фірм для виконання замовлення; оцінюванні їх пропозицій; узгодженні форм підсумкової документації та презентації; визначенні термінів виконання роботи; здійсненні контрольних заходів щодо проведення досліджень.

Колективні дослідження. Є зручною організаційною формою для підприємств, що не мають матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, необхідних для самостійного здійснення інновацій, однак можуть залучатись до інноваційного процесу, кооперуючись з іншими підприємствами, наприклад включаючись у роботу кластерів за функціональною чи галузевою ознакою.

Новою формою інноваційних конгломератів є моделі регіональних науково-технологічних центрів (РНТЦ), у межах яких за територіальним принципом зібрані підприємства з різною спеціалізацією.

Організація інноваційної діяльності підприємства в межах певної

об'єднаної галузевої чи регіональної структури полягає в ініціюванні створення такої структури, вирішенні конфліктів, які можуть виникнути всередині неї; у забезпеченні всіх учасників замовленнями; запобіганні розбіжностям і неузгодженостям у здійснюваних дослідженнях.

Організаційні форми реалізації інновацій у межах наступальної стратегії. Наступальна інноваційна стратегія передбачає наявність в організаційній структурі підприємства власних відокремлених підрозділів, які займаються дослідженнями та розробками. Як правило, її використовують великі підприємства (концерни, ТНК) з різними організаційними формами управління інноваціями. У великих компаніях — це дивізійна організаційна структура та організаційні структури органічного типу: матричні, проектно-цільові, мережеві. Малі фірми (венчурні) теж можуть використовувати наступальну стратегію шляхом формування активної інноваційної політики (підприємство, орієнтоване на інновації). У цьому разі організаційна форма управління інноваціями матиме також проектно-цільовий характер, однак сам підхід до організації інноваційної діяльності буде іншим, оскільки у венчурних фірмах реалізація інновації є основою бізнесу.

Дивізійна організаційна структура. Формується в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі виокремлюють і наділяють широкими правами щодо своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, проведенням наукових досліджень, інвестицій тощо. Головним завданням менеджменту материнського підприємства є поєднання стратегічних прагнень усіх підприємств — учасників об'єднання — з цілями компанії як системи. Організація інноваційної діяльності передбачає узгодження довгострокових і поточних планів реалізації інновацій на всіх дочірніх підприємствах, особливо якщо вони знаходяться у різних країнах.

Підставою для виокремлення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів, діяльність на відносно ізольованих територіях, робота з різними спеціалізованими групами покупців.

Серед дивізійних структур виділяють кілька видів, які мають на меті забезпечення ефективної реакції організації на певний фактор оточення:

1) структура, орієнтована на продукт — забезпечує ефективне управління розробленням нових видів продукції і використовується переважно підприємствами, зайнятими у виробничій сфері (рис. 8.3);

2) структура, орієнтована на територію — дає змогу організації повніше враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення зони її діяльності, що сприяє реалізації інновацій у сфері обслуговування; ефективна для управління торговельними фірмами;

3) структура, орієнтована на споживача — передбачає виявлення і врахування запитів тих споживачів, від яких вона найбільше залежить. З огляду на це її інноваційна діяльність націлена на індивідуалізацію продукту. Її найчастіше використовують фірми, що надають усілякі послуги або

зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва.



Рисунок 8.3 – Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією

Вибір виду дивізійної структури повинен ґрунтуватись на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації. Слід при цьому брати до уваги, що управління інноваційною діяльністю дочірнього підприємства має охоплювати всі стадії: від створення — до використання інновацій.

Переваги дивізійних організаційних структур з погляду організації управління інноваціями полягають у тому, що:

- збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні, а отже, формуються мотивації для інноваційної діяльності;
- вище керівництво отримує можливість зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань, розробленні великомасштабних інноваційних проектів.

Недоліками цих структур є:

- можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації;
- труднощі розподілу загальноорганізаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації, які ставлять перед собою різні інноваційні завдання;
- можливе дублювання діяльності у сфері інноваційного пошуку, що спричинить зростання витрат.

Заздалегідь усвідомлюючи ці недоліки, можна цілеспрямовано працювати над їх мінімізацією і тим самим підвищити ефективність управління.

Проектно-цільова структура. Може бути специфічною формою існування організації, що послідовно втілює у життя проекти (венчурні фірми), або тимчасовою організаційною формою реалізації інноваційного проекту в межах лінійної, лінійно-функціональної організаційної структури (наприклад, при розробленні масштабних організаційних проектів з реорганізації виробництва, освоєння технічно складного нового продукту тощо). У другому випадку керівник підприємства визначає цілі проекту і призначає проектного менеджера, який формулює концепцію управління проектом, формує проектну команду з числа функціональних ланок існуючої організаційної структури, планує роботи, чітко визначаючи пріоритети і ресурси, організовує їх виконання, розподіляючи завдання між учасниками команди та координуючи їхні дії. По завершенні проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу. Такій організаційній формі управління інноваціями, вкрапленій у механістичну структуру, притаманна гнучкість, завдяки якій долаються конфлікти, пов'язані з опором організаційним змінам. Однак за наявності декількох проектів відбувається розпорошення ресурсів і суттєво ускладнюється підтримання виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого. Тому з метою поліпшення координації в організації створюють штабні органи управління із керівників проектів або формують матричні структури.

Матрична організаційна структура. Є доцільною за умов випуску підприємством продукції із коротким життєвим циклом (наприклад, в індустрії одягу, взуття, які мають відповідати модним тенденціям і оновлюватися не лише щороку, а й посезонно). Відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва — вертикального і горизонтального (рис. 8.4).

Вертикальний напрям — це управління структурними підрозділами організації; горизонтальний — управління окремими проектами чи програмами, до реалізації яких залучають людей і ресурси різних підрозділів організації.



Рисунок 8.4 – Матрична організаційна структура

Управління інноваційною діяльністю за такої структури включає оцінювання і відбір вищим менеджментом фірми інноваційних проектів, що втілюватимуть у життя протягом планованого періоду (наприклад, нової колекції моделей), визначення послідовності їх реалізації і обсягу ресурсів, виділених для цього, призначення відповідальних за їх реалізацію. Відтак управління проектами цілком покладається на проектних менеджерів, які керують їх реалізацією так само, як і за умов проектно-цільової структури.

Перевагами матричної структури є:

- відносно рівні права працівників фірми у внутріфірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їх інноваційна діяльність;
- максимізується синергічний ефект шляхом багатофункціонального використання ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються і розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Недоліками вважають:

- складність в управлінні через подвійне підпорядкування функціональних працівників; порушення принципу єдиновладдя, що породжує конфлікти;
- необхідність балансування між двома лініями поведінки: орієнтацією на розвиток і орієнтацією на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- зростання витрат на утримання функціональних служб.

З огляду на це вищому керівництву спільно з центром управління проектами слід чітко визначати пріоритети діяльності, усвідомлюючи однакову важливість обох аспектів управління фірмою — управління поточною діяльністю і управління розвитком на основі інновацій.

Мережева організаційна структура. Є ефективною організаційною формою управління інноваційною діяльністю підприємств, що розвивають бізнес за принципом організаційно-економічної відокремленості певних стадій технологічного процесу, які можуть бути здійснені як на самому підприємстві, так і поза його межами. Залежно від складу учасників мережевої структури розрізняють внутрішні, стабільні та динамічні мережі.

Отже, управління реалізацією інновацій може мати різну організаційну форму. Вибір її залежить від багатьох чинників, серед яких вирішальне значення мають розміри підприємства, його ринкова і технологічна позиції, фінансові можливості, інноваційна стратегія. Незважаючи на відмінності, притаманні різним організаційним формам, вони спрямовані на винайдення гнучких організаційних механізмів, що забезпечують розвиток підприємства на основі створення і використання інновацій, які знаходять комерційне застосування.

Тема 9 Моніторинг інновацій. Економічне оцінювання ефективності інноваційних проектів

План лекції:

1. Джерела інноваційних можливостей
2. Види і джерела інноваційної інформації.
3. Сутність і значення економічного ефекту від впровадження інновацій
4. Основні показники оцінювання ефективної інноваційної діяльності
5. Дисконтування вартості грошей в часі у процесі визначення економічного ефекту
6. Визначення точки беззбитковості та строку окупності інноваційного проекту
7. Визначення економічного ефекту від впровадження інновацій, спрямованих на зниження собівартості продукції
8. Визначення ефективності продажу та придбання ліцензій.

Функціонування і розвиток кожного підприємства спрямовані на збереження та зміцнення його ринкових позицій і забезпечення належного рівня прибутковості. За умов жорстокої конкуренції це вдається лише тим компаніям, які постійно відстежують зміни у ринковому середовищі і дбають про утримання та зміцнення конкурентних переваг через створення власними силами чи придбання інновацій. Моніторинг ринку новацій, ринкової поведінки конкурентів та інших суб'єктів підприємництва, що працюють у суміжних чи споріднених видах бізнесу, дає змогу правильно оцінити тенденції їх розвитку і сформулювати адекватні їм інноваційні програми.

Планування інноваційних програм слід здійснювати на основі попередніх досліджень ринку. Інноваційні зміни повинні здійснюватись цілеспрямовано. Тобто, треба вдаватись до системного новаторства – цілеспрямованого пошуку змін, ставлячи перед собою прості завдання, комбінуючи існуючі ресурси у нових, продуктивніших поєднаннях, що завжди забезпечує можливість конкретної новизни.

Інноваційна діяльність підприємства має бути чітко зорієнтованою на створення або залучення тих новацій, які за існуючих умов можуть дати найбільшу віддачу. Це можливо лише за умов **моніторингу (від лат. «той, хто контролює, попереджає»)** кон'юнктури ринку і систематичного цілеспрямованого новаторства.

Моніторинг суб'єктів ринку з метою виявлення перспективних напрямів інноваційної діяльності передбачає: вивчення споживачів; аналіз умов конкуренції і рівня науково-технічного потенціалу підприємства; вивчення товару-новації.

Вибір керівництвом підприємства перспективних напрямів інноваційної діяльності є основою формування його інноваційної політики. Залежно від потенційних можливостей підприємства вона може бути наступальною або захисною і спиратись на відповідні інновації. Реалізація наступальної політики можлива через створення та впровадження наукомісткої високотехнологічної продукції. Важливим чинником, що обумовлює успіх такої інноваційної політики, є забезпечення патентної чистоти нового виробу. Це означає, що ні

сам новий продукт, ні його частини не є недозволеним копіюванням іншого винаходу. Для визначення перспективності новинки і наявності чи відсутності прав інтелектуальної власності на неї здійснюється патентний пошук.

Патентний пошук (лат. «відкритий, очевидний») – вивчення охоронних документів різних країн з метою виявлення серед них патенту на винахід чи відкриття, аналогічних зробленому чи досліджуваному.

Він є складною і копіткою справою. Нині у світі щорічно виходять більше 4 млн. публікацій з питань науки і техніки. Методика пошуку потрібної інформації ґрунтується на класифікації інформації. Усю технічну інформацію поділяють на науково-технічну і патентну.

Науково-технічна інформація – це інформація, розміщена в книгах, наукових статтях, депонованих рукописах, звітах про проведені науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дисертаціях тощо.

Патентна інформація – це інформація у поданих, але ще не розглянутих заявках і виданих охоронних документах (патентах, авторських свідоцтвах тощо).

Ефективність інновацій – величина, що визначається конкретною здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Ефективність інноваційної діяльності виявляється на мікроекономічному і макроекономічному рівнях. Основними критеріями оцінювання результатів інновацій є актуальність, значущість, багатоаспективність.

Актуальність передбачає відповідність інноваційного проекту цілям науково-технічного і соціального розвитку країни, регіону, підприємства.

Значущість визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і позицій підприємства.

Багатоаспектність враховує вплив інновації на різні сторони діяльності підприємства та його оточення, отримання різних видів ефекту.

Види ефектів від реалізації інновацій: науково-технічний, економічний, ресурсний, соціальний, екологічний. Залежно від виду ефекту інновації відповідно і оцінюють.

Таблиця 9.1 – Види ефекту від реалізації інновацій

Вид ефекту	Показники
Науково-технічний	Відображають зміну техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик новації
Економічний	Враховують у вартісному вираженні усі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій
Ресурсний	Відображають вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання певного виду ресурсу
Соціальний	Враховують соціальні результати реалізації інновацій
Екологічний	Враховують вплив інновацій на навколишнє середовище

Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів

Переважає кількість інноваційних проектів передбачає випуск нової продукції. Прийняття рішення щодо втілення певного проекту в життя

приймається після ретельного вивчення усіх чинників, що впливатимуть на його реалізацію. Від цього залежить обсяг коштів, які потрібно вкласти у проект і які можна буде отримати від реалізації нової продукції протягом її життєвого циклу. Здебільшого реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути. Обґрунтування можливості повернення витрат є основою розрахунку економічної ефективності інноваційного проекту.

Економічна ефективність інноваційного проекту визначається розміром чистого прибутку, отриманого за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту. При розрахунку економічної ефективності слід обов'язково враховувати зміну вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає чимало часу. Тобто, треба враховувати дисконтування – перерахунок вигоди і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту. Воно ґрунтується на використанні техніки складних процентів.

В економічних розрахунках використовують різні показники економічної ефективності інноваційної діяльності, їх поділяють за:

- місцем одержання: локальні, регіональні, галузеві і загальнодержавні;
- метою визначення: абсолютні та порівняльні;
- ступенем збільшення: одноразові й мультиплікаційні;
- часом урахування результатів і витрат: за розрахунковий період і за рік.

Локальна ефективність характеризує результати інноваційної діяльності на рівні окремого суб'єкта господарювання, регіональна — суб'єктів господарювання регіону, галузева — галузі.

Загальнодержавна ефективність характеризує сукупну ефективність у всіх сферах виробництва і використання інновації в межах держави.

Абсолютна ефективність показує загальний результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційних заходів за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність свідчить про результати альтернативних варіантів інноваційних заходів, на основі чого здійснюється вибір кращого.

Одноразова ефективність вказує на загальний початковий результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційної діяльності.

Мультиплікаційна ефективність характеризує результат інноваційної діяльності, що поширюється на інші галузі, внаслідок чого має місце мультиплікація ефекту, тобто процес його помноження.

Ефективність протягом розрахункового періоду — це результат, отриманий протягом терміну використання інновації. Як правило, він може бути визначений лише приблизно, оскільки на його величину впливають зміни ринкової ситуації, що можуть бути прогнозовані лише з певною імовірністю. Тому частіше використовують величину ефекту, отриманого протягом року.

Річна ефективність — ефективність, отримана протягом умовного року (як правило, усереднена).

Вибір методу оцінювання ефективності інновацій залежить від об'єктів, якими можуть виступати різні типи інновацій:

- засоби і знаряддя праці (нові, реконструйовані, модернізовані);

- предмети праці (сировина, паливо, матеріали, енергія);
- предмети кінцевого споживання;
- технологічні процеси;
- методи організації виробництва, праці та управління;
- інноваційний проект.

Ресурсне оцінювання. Здійснюють його з метою визначення впливу інновації на обсяги споживання певного виду ресурсу і подолання проблеми його обмеженості (важлива у разі використання дефіцитних чи непоновлюваних ресурсів, особливо тих, які імпортують); визначають її показниками підвищення ефективності їх використання (наприклад, підвищення ефективності використання трудових ресурсів — зростанням продуктивності праці; технічних ресурсів — зростанням фондівіддачі тощо).

Соціальне оцінювання. Полягає воно у визначенні внеску інновації у поліпшення якості життя працівників (чи населення, якщо йдеться про масштабні інновації).

Екологічне оцінювання. Цей вид оцінювання враховує вплив інновації на розв'язання проблем охорони довкілля що особливо важливо при реалізації інноваційних проектів, які можуть змінювати рівень екологічної безпеки території. Здійснюється за такими показниками:

- зниження викидів у навколишнє середовище
- забезпечення безвідходності виробництва шляхом замкнутого технологічного циклу перероблення ресурсів
- наближення до біосферосумісного типу технології.

Трапляється, що інновація, перспективна з огляду на можливості її комерціалізації, потребує значних витрат на ліквідацію наслідків її впливу на довкілля. За умов, коли держава та громадськість приділяють належну увагу стану екології, такий інноваційний проект буде відхилено

Отже, оцінювання інновації дає змогу точніше врахувати усі результати і наслідки, які очікуються від її втілення у життя, і прийняти правильне рішення щодо доцільності її реалізації.

Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів

Переважає більшість інноваційних промислових проектів передбачає випуск нової продукції. Прийняття рішення щодо втілення певного проекту в життя приймається після ретельного вивчення усіх чинників, що впливатимуть на його реалізацію. Від цього залежать обсяги коштів, які потрібно вкласти у проект і які можна буде отримати від реалізації нової продукції протягом її життєвого циклу. Здебільшого реалізація інноваційних проектів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути. Обґрунтування можливості повернення витрат є основою розрахунку економічної ефективності інноваційного проекту.

Економічна ефективність інноваційного проекту визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту. При прийнятті рішення щодо реалізації інноваційного проекту слід враховувати вартість капіталу, залученого з різних джерел на різних стадіях життєвого циклу інноваційного проекту, і очікуваний прибуток від реалізації інноваційної продукції.

При розрахунку економічної ефективності слід обов'язково враховувати зміну вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає чимало часу. З огляду на це необхідне дотримання таких принципів:

1. Оцінювання ефективності використання інвестованого капіталу здійснюється зіставленням грошового потоку, який формується в процесі реалізації інноваційного проекту, та початкових інвестицій. Проект вважається ефективним, якщо забезпечується повернення початкової суми інвестицій і обумовлена дохідність для інвестора, що надав капітал.

2. Інвестований капітал і грошові потоки, які генеруються цим капіталом (отримані від продажу нової продукції),

Показники річної економічної ефективності.

Вони охоплюють умовно-річну економію витрат, фактичну економію витрат та річний економічний ефект.

Умовно-річна економія витрат — оцінює величину прогнозованої економії від упровадження новацій. Вона розраховується як різниця між валовою річною економією за усіма можливими напрямками і додатковими витратами (якщо вони є), пов'язаними із модернізацією обладнання.

1. Валова річна економія витрат. Залежно від сутності інновації охоплює економію заробітної плати, економію матеріалів, економію умовно-постійних витрат.

а) економія заробітної плати — наявна за використання нового способу виконання робіт, який потребує менше часу, ніж старий:

$$E_{zn} = (\rho_1 - \rho_2) * (1 + \frac{D}{100}) * (1 + \frac{H}{100}) * B_2,$$

де ρ_1 і ρ_2 — розцінки на операцію відповідно до і після впровадження інновації;

D і H — відповідно відсоток додаткової заробітної плати і нарахувань на заробітну плату;

B_2 — річний обсяг випуску продукції після впровадження інновації;

б) економія витрат матеріалів — розраховується у разі застосування дешевшого замінника (зміна ціни матеріалу) або нового способу оброблення матеріалу, зменшуються його питомі витрати:

$$E_m = (H_1 * C_1 - H_2 * C_2) * B_2,$$

де H_1 і H_2 — норми витрат матеріалів на одиницю продукції відповідно до і після впровадження інновації;

C_1 і C_2 — ціна одиниці матеріалу.

в) економія умовно-постійних витрат — розраховується у разі збільшення обсягу продажу продукції, виготовленої із застосуванням інновації (інновації маркетингового характеру, інновації, що поліпшують якість продукції тощо):

$$E_{yn} = (УП_1 - УП_1 \frac{в}{a}) * B_2,$$

де $УП_1$ — умовно-постійні витрати на одиницю продукції до впровадження інновації;

$в$ — індекс зміни умовно-постійних витрат;

a — індекс зміни обсягу продажу продукції.

2. Додаткові експлуатаційні витрати. Наявні за збільшення вартості основних засобів внаслідок їх модернізації. Враховують зміну витрат на амортизацію обладнання, його утримання та експлуатацію і на електроенергію (може бути зменшення витрат):

а) зміна витрат на амортизацію обладнання та на його утримання і експлуатацію розраховується за формулою

$$З_{ам} = \frac{K_2 - K_1 \frac{B_2}{B_1}}{100} * N_a,$$

$$З_{ye} = \frac{K_2 - K_1 \frac{B_2}{B_1}}{100} * H_{ye},$$

де K_1 і K_2 — вартість основних засобів до і після впровадження інновації;

N_a — норма амортизації, %;

H_{ye} — норма витрат на утримання та експлуатацію обладнання, %;

B_1 — річний обсяг випуску продукції до впровадження інновації,

б) зміна витрат на електроенергію дорівнює:

$$З_{ел} = (П_2 - П_1) * T_p * k_з * Ц_e,$$

де $П_1$ і $П_2$ — потужність встановлених електродвигунів до і після впровадження інновації;

T_p — річний фонд робочого часу обладнання;

$k_з$ — коефіцієнт завантаження обладнання у часі;

$Ц_e$ — ціна однієї кВт/год. електроенергії.

Тоді умовно-річна економія витрат дорівнює:

$$\Delta C = E_{zn} + E_m + E_{yn} - З_{ам} - З_{ye} - З_{ел}.$$

Перевищення прогнозованої економії над додатковими витратами свідчить про доцільність реалізації запропонованого інноваційного рішення.

Фактична економія витрат. Розраховується шляхом приведення умовно-річної економії до періоду використання інновації в даному році за формулою

$$E_{\phi} = \frac{\Delta C * n}{12},$$

де n — кількість місяців до кінця року з моменту впровадження інновації.

Річний економічний ефект. Визначається приведенням капітальних витрат до поточних протягом умовного року за формулою

$$E_{\text{реф}} = \Delta C - E_n * \Delta K,$$

де ΔK — додаткові капіталовкладення, пов'язані з реалізацією інновацій;

E_n — показник нормативної економічної ефективності, величина якого залежить від прийнятного для підприємства рівня віддачі від капіталовкладень (як правило, для устаткування достатнім є рівень 15%, тобто $E_n = 0,15$).

Розрахунок останнього показника необхідний у разі впровадження інновацій технічного характеру, амортизаційний період яких перевищує один рік.

Зниження рівня виробничих витрат може служити підставою для встановлення нижчої ціни на продукцію підприємства (за умов прийнятного рівня рентабельності це підвищуватиме конкурентоспроможність продукції і може збільшити попит на неї). Тоді річний економічний ефект складатиметься як із економії приведених витрат, так і з додаткового прибутку, отриманого внаслідок збільшення обсягів продажу продукції. Формула для його розрахунку у такому разі матиме такий вигляд:

$$E_{\text{реф}} = \Delta C + \Delta \Pi - E_n * \Delta K,$$

де $\Delta \Pi$ — додатковий прибуток, отриманий підприємством внаслідок збільшення обсягу продажу продукції.

Наведена методика може застосовуватися і для визначення ефективності інновацій, спрямованих на підвищення якості продукції. Як правило, це супроводжується зростанням виробничих витрат (за рахунок підвищення складності виконуваних робіт, використання дорожчих матеріалів тощо).

3. Не завжди можливо дотримуватися правила тотожності варіантів, які порівнюються за їх натурально-речовим складом. Тому економічний ефект від використання ліцензії розраховують як різницю абсолютних ефектів (чистого прибутку) від використання продукції за ліцензією і на основі власних розробок.

4. Необхідно здійснювати перерахунок валютних витрат відповідно до внутрішніх цін.

Загальний економічний ефект за весь запланований період виробництва продукції за ліцензією Ел, який відображає приріст абсолютного ефекту (чистого прибутку) порівняно з варіантом організації випуску виробів на базі власних науково-технічних розробок, залежно від характеру ліцензії:

$$E_{\text{л}} = \sum [(3_t^{n\delta} * A_t^{\text{л}} - 3_t^{p\text{л}}) - (3_t^{n\delta} * A_t^{\text{ел}} - 3_t^{p\text{ел}})] * \frac{1}{\alpha_t},$$

де $3_t^{n\delta}$ — питомі приведені витрати на виготовлення одиниці продукції за базовим варіантом в 2-му році;

$3_t^{p\text{л}}$, $3_t^{p\text{ел}}$ — річні приведені витрати на виробництво тієї ж продукції, але відповідно при використанні ліцензії і на базі власних науково-технічних розробок;

$A_t^{\text{л}}$, $A_t^{\text{ел}}$ — річний обсяг випуску продукції відповідно при використанні ліцензії і на базі власних розробок в t -му році, натуральних одиниць;

α_t — коефіцієнт приведення економічного ефекту за фактором часу в t -му році до розрахункового року (коефіцієнт дисконтування).

Економічна ефективність інноваційного проекту визначається розміром чистого прибутку, отриманого за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту. При розрахунку економічної ефективності слід обов'язково враховувати зміну вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає чимало часу. Тобто, треба враховувати дисконтування — перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту. Воно ґрунтується на використанні техніки складних процентів.

Коефіцієнт дисконтування розраховується наступним чином:

$$K_{\delta} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

де t — номер кроку розрахунку;

r — постійна норма дисконту (у %).

Величина суми, яку ми одержимо після реалізації інноваційного проекту:

$$FV = \frac{PV}{(1+r)^t},$$

де FV — майбутня вартість (сума);

PV — теперішня вартість (сума).

Норма дисконту позичкового капіталу — відповідна відсоткова ставка, яка визначається умовами відсоткових виплат і погашення позик.

Чиста теперішня вартість ЧТВ (інтегральний ефект) — це різниця результатів і витрат за розрахунковий період, приведених до одного, як правило, початкового року, тобто з урахуванням їх дисконтування:

$$\text{ЧТВ} = \sum (D_t - B_t) * K_{\delta},$$

де t — розрахунковий рік;

D_t — доходи в t -тий рік;

B_t — інноваційні витрати в t -тий рік;

K_{δ} — коефіцієнт дисконтування.

Індекс рентабельності інвестицій – відношення приведених доходів до приведених витрат, що супроводжують реалізацію інноваційного проекту:

$$I_p = \frac{\sum D_k * A_k}{\sum B_k * A_k}.$$

Якщо *ЧТВ* позитивна, то індекс рентабельності більше 1, і навпаки. При I_p більше 1 інноваційний проект вважається економічно ефективним, і навпаки.

Внутрішня форма рентабельності (ВНР) – показує ту норму дисконту E_p , за якої величина дисконтова них доходів за певне число стає рівною інвестиційним вкладенням у реалізацію проекту. У такому разі доходи і витрати проекту визначаються приведенням до розрахункового моменту.

Отже, норма рентабельності – це таке порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту. Вона дорівнює максимальному відсотку за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні.

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності здійснюють методом послідовних наближень *ЧТВ* до нуля за різних ставок дисконту:

$$E_p = A + \frac{A_n * (B - A)}{A_n - B},$$

де B – величина ставки дисконту, за якої *ЧТВ* негативна;

A_n – вел-на позитивної *ЧТВ* за величини ставки дисконту A ;

B – величина негативної *ЧТВ* за величини ставки дисконту B .

Термін окупності інноваційного проекту – це період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення інвестицій.

Точка беззбитковості визначається для визначення того обсягу продукції, який потрібно реалізувати на ринку за прогнозного рівня цін на неї, досягнення якого забезпечує прибутковість проекту. Точка беззбитковості (критичний обсяг продукції) розраховується за формулою

$$T_{\text{без}} = \frac{B_{\text{ум}} - \text{пост}}{C_{\text{од}} - B_{\text{зм}}},$$

де $B_{\text{ум}} - \text{пост}$ – умовно-постійні витрати підприємства;

$C_{\text{од}}$ – ціна одиниці продукції;

$B_{\text{зм}}$ – змінні витрати підприємства на одиницю продукції.

З урахуванням нарощування **наступна вартість** складає

$$FV = PV(1 + r)^t,$$

де PV – теперішня сума;

r – постійна норма дисконту (у %);

t – кількість розрахункових періодів.

Чиста теперішня вартість інноваційного проекту розраховується наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0,$$

де CF_t – сума грошових потоків по проекту;

I_0 – початкова сума інвестицій в проект.

Дисконтований строк окупності проекту визначається за формулою

$$T = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t * t}}.$$

Отже, якщо вказані показники свідчать про економічну вигідність проекту у межах його життєвого циклу при прогнозованих рівнях попиту і цін на продукцію, то рішення про інвестування може бути позитивним.

Показник відносної економічної ефективності капіталовкладень використовується за існування кількох альтернативних варіантів інновацій, причому реалізація інновації передбачає різнобічний вплив на виробничий процес, який полягає у зміні витрат і в поліпшенні збуту продукції, що зменшує величину питомих витрат на її виготовлення. Критерієм вибору є мінімум приведених витрат.

Показник річної економічної ефективності охоплює умовну річну економію витрат, фактичну економію витрат та річний економічний ефект.

Річний економічний ефект визначається наступним чином:

$$E_p = e_k C - E_n * \partial o \partial K,$$

де $e_k C$ – річна економія витрат (собівартості);

E_n – показник нормативної економічної ефективності, величина якого залежить від прийнятого для підприємства рівня віддачі від капіталовкладень (як правило, 15%, тобто $E_n = 0,15$);

$\partial o \partial K$ – додаткові капіталовкладення, пов'язані з реалізацією інновацій.

Або більш розширена формула

$$E_p = [(C_1 + K_1 * E_n) - (C_2 + K_2 * E_n)] * B_{np},$$

де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції до і після інновацій;

K_1, K_2 – питомі капіталовкладення до і після інновацій;

B_{np} – кількість продукції, що планується виготовити за рік.

Термін окупності капіталовкладень розраховується за формулою

$$T_{ок} = \frac{K_2 - K_1}{C_1 - C_2}.$$

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. – СПб : "Питер", 2000.
2. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.
3. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. М.: Дело, 1999.
4. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. – Львів: Новий світ. – 2008. – 456 с.
5. Инновационный менеджмент / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : "Банки и биржи", 1999.
6. Йохна М. А., Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – К. : Видавничий центр „Академія”, 2006. – 464 с.
7. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венгер. – М. : Прогресс, 1990.
8. Твис Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989.
9. Торкатюк В. І., Шутенко А. Л., Соболева Г. Г. Інноваційна політика науково-технічного розвитку міста. – Харків: ХДАМГ, 2003.

Навчальне видання

ВАСИЛЬЄВ Олексій Вікторович
СЕРЬОГІНА Дар'я Олександрівна

ТЕКСТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙ
ТА ІННОВАЦІЙ**

*(для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня
«спеціаліст» спеціальності 7.03060101 – Менеджмент організації і
адміністрування (за видами економічної діяльності))*

Відповідальний за випуск: *О. В. Васильєв*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 180Л

Підп. до друку 24.04.2015р.
Друк на ризографі
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 5,8
Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4705 від 28.03.2014